



Administración y Dirección de Empresas (E-2)

# **BANCA DIGITAL; REVOLUT, EL FUTURO CREDITICIO**

Clave: 201603439

*Banca Digital; Revolut, El Futuro Crediticio*

## **RESUMEN**

La banca digital se encuentra en auge gracias al desarrollo tecnológico en el sector financiero y a la trascendental caída de los servicios tradicionales. Esta expansión ha pasado de ser una novedad a un concepto incorporado de lleno en nuestra economía financiera tanto para las empresas de servicios financieros, especialmente los bancos, como para los individuales, con el acercamiento a clientes como principal objetivo innovador. En este estudio se pretende demostrar la importancia de estos nuevos bancos emergentes y el paso a una nueva era de digitalización. En más profundidad, se pretende conocer las razones del crecimiento del mercado de los Neobancos, analizar el mercado en los diferentes continentes, así como indagar sobre el banco digital Revolut, que es un tema primordial de conversación entre las empresas financieras por su impacto en los servicios financieros digitales.

**Palabras clave:** Banca Online, Digitalización, FinTech, Revolut, Banca Tradicional, Neobancos, Challenger Banks

## **ABSTRACT**

Digital banking is booming as a result of the technological development in the Financial sector and the significant drop of traditional banking services. This new era of expansion has become an inner concept within the global economy not only for financial services institutions, mainly banks, but also for individuals, with the customer approach as the principal revolutionary goal. This research aims to demonstrate the importance of these new emerging banks and the transition to a new era of digitalization, ending with proposals and conclusions. In more depth, it seeks to understand the reasons for the growth of the Neobank market, analyze the market within the different continents, as well as investigate the digital bank Revolut, which is a major topic of conversation among financial companies because of its impact on digital financial services.

**Key words:** Online Banking, Digitalization, FinTech, Revolut, Traditional Banking, Neobanks, Challenger Banks

*Banca Digital; Revolut, El Futuro Crediticio*

## ÍNDICE

<b>1. FUNDAMENTOS BÁSICOS DEL TRABAJO</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 OBJETIVO	3
1.3 ESTRUCTURA DEL TRABAJO	5
<b>2. DESARROLLO DE LA BANCA DIGITAL</b>	<b>5</b>
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO	5
2.2 BANCA DIGITAL VS BANCA TRADICIONAL	6
2.3 CLAVES DEL ÉXITO DE LOS NEOBANCOS	10
<b>3. LOS NEOBANCOS</b>	<b>14</b>
3.1 INTRODUCCIÓN	14
3.2 CARACTERÍSTICAS	15
3.3.1 EUROPA	18
3.3.2 ASIA	20
3.3.3 AMÉRICA DEL NORTE	23
3.3.4 LATINOAMÉRICA	24
3.3.5 AUSTRALIA	26
3.3.6 ÁFRICA	29
3.3.7 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO	30
<b>4. REVOLUT</b>	<b>31</b>
4.1 INICIOS Y AUGE TECNOLÓGICO	31
4.2 MODELO DE NEGOCIO	33
4.3 APLICACIONES	39
4.4 COMPETIDORES	41
4.5 REVOLUT EN ESPAÑA	45
<b>5. EMPRESAS DE TRANSACCIONES DE PAGO</b>	<b>46</b>
5.1 IMPORTANCIA DE ESTAS EMPRESAS	46
5.2 VISA Y MASTERCARD	47

**6. CONCLUSIONES**

49

**7. BIBLIOGRAFÍA**

## **1. FUNDAMENTOS BÁSICOS DEL TRABAJO**

### **1.1 INTRODUCCIÓN**

La incorporación del mundo online en las empresas es ya una realidad del día a día. La revolución digital (también denominada cuarta revolución industrial) ha llevado a que todas las compañías busquen renovarse drásticamente con el objetivo de ser lo más competitivo e innovador posible. Se trata de una nueva guerra de oportunidades que ha dado lugar a nuevos modelos de negocio dentro de un mercado que alcanzó un valor de 18,6 mil millones de dólares en 2018 y se espera que alcance cerca de los 400 mil millones de dólares en 2026. (PricewaterhouseCoopers, 2019).

Este fenómeno Fintech, cuyo crecimiento es abismal - el mercado global se ha incrementado en un 46.7% en 2019 y se espera un 238% en 2024 (Green, 2019) – genera incertidumbre, pero también oportunidad en el mundo tanto físico como informático. Una idea recién originada puede crear una disrupción entre lo ya establecido en el mercado, pero también cabe la posibilidad de que abra nuevas puertas a lugares todavía no constituidos dentro de la sociedad; sabemos de dónde proviene, pero no hacia dónde se dirige.

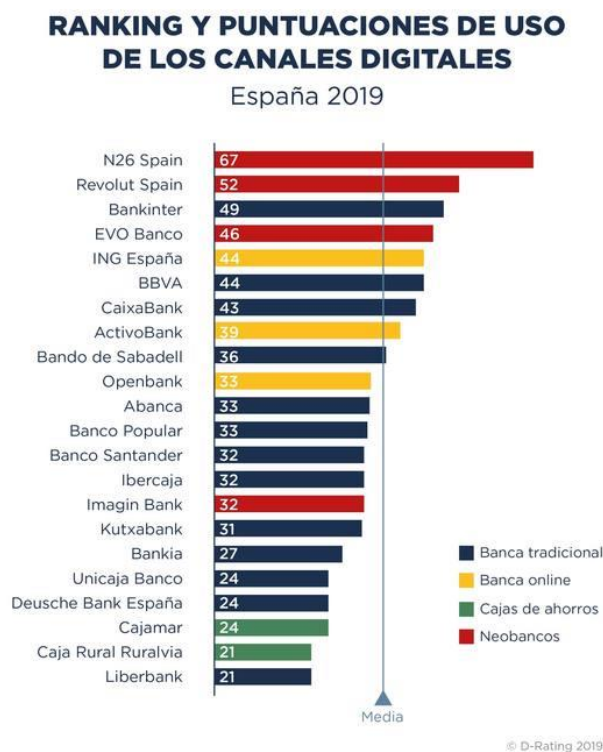
“Las nuevas tecnologías de la comunicación están incidiendo significativamente en el desarrollo del comercio electrónico, lo cual se traduce en nuevas oportunidades de mercado para el negocio bancario” (Feria, 2017, p.3). Los bancos, las constituidas organizaciones tradicionales y a la vez más dependientes de nuestra era, han buscado siempre liderar el mercado financiero ofreciendo infinitas oportunidades para que el dinero tienda a moverse en la dirección que estas instituciones desean.

Desde hace ya tiempo, estas entidades han trabajado con compañías tecnológicas para dar a conocer tanto sus nuevos productos como estrechar la relación con el cliente a un coste reducido. Con la nueva perspectiva digital, estas organizaciones se están frotando las manos al haber encontrado una vía por la que dar a conocer sus intenciones y perfeccionar las necesidades de los clientes a coste cero.

Un paso más, en el cual nos encontramos actualmente, es el surgimiento de bancos digitales que han aparecido durante esta cuarta revolución industrial. Entidades lideradas directamente desde plataformas tecnológicas con posibilidad de abarcar un

abanico indispensable de servicios, y el mayor temor de los bancos tradicionales actuales. Esta imagen permite observar lo establecido que se encuentra esta revolución en nuestro país, donde podemos comprobar que en 2019 las primeras posiciones de la banca digital las ocupan dos Neobancos<sup>1</sup> (definido en mayor medida en apartados posteriores) líderes en el sector como son N26 y Revolut.

**Ilustración 1. Ranking Y Puntuaciones De Uso De Los Canales Digitales**



Fuente: D-Rating (2019)

Se ha optado por llevar a cabo el trabajo sobre este tema debido a su gran relevancia en la actualidad, tanto en la banca española como a nivel global. Me he centrado en un banco en concreto para así poder indagar con más detalle en este nuevo tipo de entidades bancarias y realizar el estudio con mayor profundidad. La elección de Revolut se debe a su largo crecimiento durante estos últimos años. Como se puede comprobar más adelante, es el banco líder en Europa y que mejor muestra el desarrollo de las Fintech en el mundo actual.

<sup>1</sup> Neobancos: Innovador grupo de bancos que funcionan única y exclusivamente a través de internet, con el objetivo de facilitar a las personas las operaciones financieras. <https://www.colombiafintech.co/novedades/todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-los-neobancos>



## **1.2 OBJETIVO**

El objetivo de este TFG es desarrollar con profundidad el estudio de la banca digital o banca online. En concreto, centro el proyecto en tres ramificaciones bien diferenciadas; estudiar las razones por las que los Neobancos ofrecen más facilidades respecto a la banca tradicional, investigar en profundidad el banco innovador Revolut, así como el estudio del mercado de los Neobancos. Dentro de este trabajo se pretende elaborar un análisis del mercado de los Neobancos, su desarrollo hasta el momento actual en función de las medidas tomadas en cada continente, dentro del marco regulatorio y geográfico. Además, se profundizará en materia relacionada como la historia de la banca digital, los beneficios frente a la banca tradicional, para posteriormente desglosar y explicar de manera concisa el mercado de la banca online y el futuro que nos puede esperar.

Se pretende llevar a cabo un amplio estudio de la actualidad de la banca digital. Considero que no hay mejor ejemplo de explicación para tratar este estudio que desde el punto de vista de una de las empresas que están transformando, entre otras muchas tareas, el método de las transacciones a nivel global, el banco online Revolut. Se trata de un banco totalmente digital dentro del sector de Fintech (unión de las finanzas con la tecnología) que está dando de qué hablar en la actualidad. Lo que se busca es explicar cómo esta empresa ha conseguido establecerse dentro de la banca online como una compañía puntera y bien reconocida, a la cual se le están sumando varios seguidores, y que puede hacer frente a los demás bancos tradicionales en temas de intercambio monetario (por ejemplo, debido a sus pequeños costes de gestión o a que no cobra comisión en transacciones internacionales).

Se intenta ahondar en todo el proceso desde que nació (patente, su pacto con Visa y MasterCard, la amenaza que ofrece a otros bancos) hasta la actualidad, donde está teniendo un impacto enorme, sobre todo en Europa. Además, otro de los puntos a tratar sería el papel de las empresas de pago, de las cuales dependen todas las transacciones. Este trabajo, por tanto, se divide en tres ramas bien diferenciadas. Lo primero, el pasado, presente y futuro de la banca digital. Posteriormente, su desarrollo tecnológico de manera global y el crecimiento del mercado, profundizando de manera detallada el banco Revolut. Por último, las empresas de pago, que ejercen como

principal aliado y la relevancia de los Neobancos en el futuro. El trabajo, de esta manera, termina en una conclusión final en el cual se analizan los puntos propuestos en el objetivo, así como el desarrollo del mismo.

Más en detalle, el trabajo comienza con una introducción sobre la banca digital, tratando su desarrollo y mostrando la manera en la que las grandes entidades bancarias comenzaron a reducir el número de sucursales para optimizar sus costes, restringiendo de esta manera el trato personal con el cliente que tanto les caracterizaba. Eso, junto al rápido desarrollo de la tecnología y los servicios online, han hecho que acudir al banco sea una acción excepcional. El proceso que ha dado lugar al surgimiento de las Fintech, sus diferencias con la banca convencional e introduciendo, de manera muy global, el concepto de los Neobancos.

Posteriormente entraré de lleno en el mercado de los Neobancos. Iniciando con su definición y su emersión, mostraré los diferentes puntos de manera detallada que caracterizan a estas Fintech. Mediante un extenso análisis examinaré la inclusión de los Neobancos en cada uno de los continentes en función de unas suposiciones previas – donde se estudiará si determinados factores influyen en el desarrollo de estos bancos digitales - para acabar consiguiendo una perspectiva de su peso en la economía y en las finanzas.

El siguiente punto irá dirigido a la empresa en cuestión, Revolut. Introducción del mismo, desarrollo desde que nació de la mano de Storonski en 2014 y auge tecnológico: únicamente funciona mediante una aplicación online de teléfono móvil a partir de la cual se pueden llevar a cabo diversos movimientos financieros como cambio de moneda, transferencias (de manera gratuita) o compraventa de Bitcoin. También, con la llegada de Revolut han surgido competidores como N26 o Monzo, con características similares a Revolut, pero con pequeñas deficiencias; trataré los matices que diferencian a unos y otros. Todo esto está ligado al objetivo de intentar pronosticar hasta dónde puede expandirse este tipo de negocios y qué nos depara el futuro financiero.

Como se ha mencionado anteriormente, es inevitable mencionar a los bancos sin hacer referencia a las empresas de pago como Visa y Mastercard, mostrando la importancia

que ejercen en el mundo financiero. Posterior al trabajo se encontrará una bibliografía con las diferentes fuentes de información y los datos recogidos a lo largo del mismo.

### **1.3 ESTRUCTURA DEL TRABAJO**

En cuanto a la metodología del trabajo, éste está estructurado comenzando con temas más amplios como los tipos de banca (tradicional y digital), continuando la tesis a puntos más concretos como el banco Revolut y sus competidores, así como las empresas de transacciones de pago y su inmersión en la industria Fintech. Todo está unido en base a tres líneas del objetivo: razones del éxito de los Neobancos, estudio del mercado global y análisis profundo del Neobanco principal Revolut.

## **2. DESARROLLO DE LA BANCA DIGITAL**

### **2.1 CONTEXTO HISTÓRICO**

Los bancos son un pilar esencial en la economía, con roles esenciales que deben actualizarse y adaptarse para poder seguir prosperando. Es posible que este proceso de modernización dure miles de años o, como el caso de la banca digital, cuarenta escasos años. La banca ha avanzado mucho desde los días de las visitas regulares a los cajeros. Ahora un cliente puede tomar una foto de un cheque con su teléfono para depositarlo en una cuenta de ahorros y recibir alertas bancarias en forma de mensajes de texto.

La evolución de la banca online comenzó en la década de 1980, cuando la definición y la práctica de la banca por Internet eran muy diferentes de las que existen hoy en día. (Sarreal, 2019). En 1983 el banco Bank of Scotland ofreció a sus principales clientes el primer servicio de banca por internet en Reino Unido, denominado Homelink: los clientes tenían que conectarse a internet por medio de la televisión y los teléfonos para así poder transferir dinero. Diez años más tarde dos instituciones financieras, Stanford Federal Credit Union y Presidential Bank ofrecieron a todos sus clientes la posibilidad de tener acceso a sus cuentas bancarias.

En España, la banca digital vino de la mano de la banca electrónica. Las primeras consultas electrónicas realizadas por clientes nacieron en 1995, lideradas por el Banco Español de Crédito (Banesto) y el Banco Central Hispano (BCH), donde se llevaban a

cabo a través de llamadas telefónicas que servían únicamente como medio de consulta sobre una cuenta del banco (EVO Banco). Poco después nacieron First Direct y Netbank (uno ya cerró y el otro es un banco minorista de Reino Unido), considerados los primeros “Bancos Directos” (FinExtra, 2013). Por definición, estos bancos son aquellos que no poseen sucursales físicas y ofrecen sus servicios a distancia a través de la banca por internet y banca telefónica. Este periplo comenzado en los años 80 nos ha llevado al desarrollo de bancos online, plenamente funcionales por vía electrónica y ha generado a su vez el desuso de la considerada banca tradicional.

## **2.2 BANCA DIGITAL VS BANCA TRADICIONAL**

Llegar al punto donde nos encontramos actualmente ha llevado tiempo y consistencia en el perfeccionamiento de la evolución de los servicios financieros. Comparar la banca digital con la tradicional es un paso que nadie se hubiera imaginado hace 50 años. Gracias a los incesantes desarrollos del Big Data, codo con codo con las empresas financieras, podemos poner una barrera que supone la evolución de la banca tal y como la conocemos, pero sin un techo todavía al que agarrarse.

La banca tradicional nació por necesidad más que por innovación. Durante la segunda mitad del siglo 20 existía una clara falta de seguridad en cuanto a la gestión del dinero. Tras un período de guerras, esconder el dinero debajo del colchón ya no podría ser la única solución y era necesario que la economía prosperase en todos los ámbitos. Con esto, surgieron nuevas formas de guardar y generar dinero. Martín (2017) define la banca tradicional como “Aquel negocio que se basa en la colocación de productos financieros”. Ofrece servicios para que las personas puedan ahorrar y atender a las necesidades familiares y actividades económicas. En cuanto a su financiación, la banca tradicional no tiene competidores.

Según datos recientes del Banco Mundial (2018), actualmente, casi un 80% de las personas en todo el mundo están bancarizadas (han abierto al menos una cuenta bancaria con ingresos en una entidad financiera) y aquellos que no lo están, dos tercios poseen un teléfono con el que pueden acceder a los servicios financieros. Con esto, es evidente que la banca ha sufrido muchos cambios a lo largo del tiempo, y es conveniente detectar las principales diferencias, tanto para las empresas como para los

consumidores, para poder hacer mejor uso de las herramientas a las que estamos expuestos.

El primer factor es la posición del cliente. El banco convencional se compromete con el cliente que utiliza una tarjeta y dinero en efectivo y que se traslada a las sucursales del banco. Permite al consumidor construir una relación personal con el trabajador del banco que maneja su dinero y lleva sus cuentas. En segundo plano quedaba el uso de la web para monitorizar las transacciones u órdenes de pago. Esta interacción cara a cara se desvanece con el banco online.

La mayor parte de las veces los servicios son tratados por teléfono o de manera online, lo que conlleva a su vez más facilidad para captar a los clientes y de manera más rápida. Como menciona Luvleen Sidhu, cofundador de BankMobile, gracias a la rápida expansión virtual, cada vez son más los clientes que utilizaban los servicios de la banca tradicional y se han cambiado de bando por la banca online o incluso cambiar su banco de toda la vida por una Fintech (Sidhu, 2019).

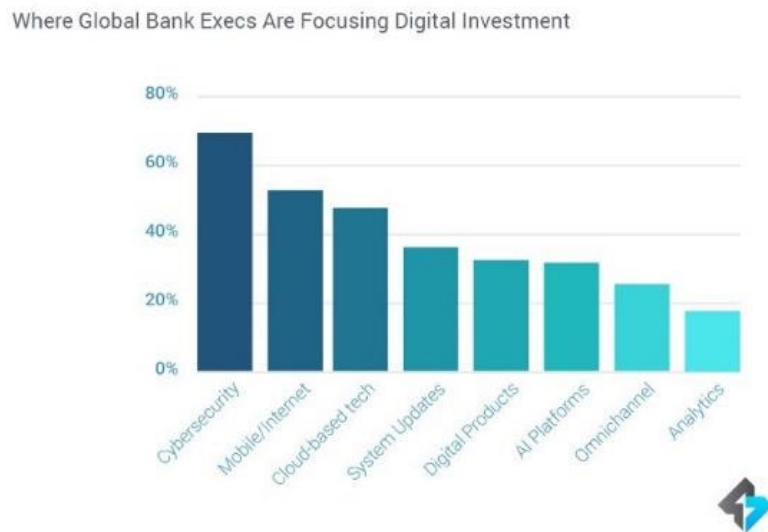
Otro componente fundamental es la seguridad. Los clientes buscan tener la certeza de que su dinero está salvo y que pueden hacer uso de él cuando les sea conveniente. El uso de transacciones asistidas en un banco tradicional minimiza naturalmente algunos riesgos de seguridad porque no se realizan operaciones en línea. También se beneficia de la seguridad física, ya que los bancos utilizan bóvedas para proteger el dinero en efectivo, y los grandes bancos suelen tener guardias de seguridad para ayudar a la protección física de los clientes.

La banca online, como es previsible, es el objetivo primordial de los hackers. Los bancos convencionales atesoran en sus archivos digitales una gran cantidad de información sobre sus clientes. Como los datos tienen una conexión directa con las cuentas de los clientes, los ciberdelincuentes apuntan deliberadamente a la información durante los ataques. Los bancos digitales o los propios Neobancos se encuentran más expuestos a estos riesgos al ofrecer todos sus servicios en plataforma digital.

Sin embargo, pese a que el riesgo sea mayor en las Fintech, debido a su modelo de negocio los bancos convencionales no son muy eficientes en el servicio a los clientes a través de plataformas digitales y en la adaptación a las nuevas tendencias. Mientras que

las Fintech ofrecen servicios muy sencillos y consiguen aprovecharse a plena capacidad, los grandes bancos manejan extensas redes de datos de clientes, cuentas y cotizaciones (entre otros) que les impide la explotación de sus servicios online. Es por ello que grandes bancos como JP Morgan, Goldman Sachs o Chase Bank se están centrando en la ciberseguridad de manera inminente, como se puede apreciar en la ilustración 2, para buscar la confianza de los clientes.

**Ilustración 2. Dónde Centran La Inversión Digital Los Ejecutivos De Los Grandes Bancos**



Fuente: Medium (2018)

Los servicios que ofrecen las entidades financieras se conciben como una de las grandes diferencias entre los dos tipos de banca. Los Neobancos han extendido su paraguas de prestaciones alcanzando mayor competitividad en un tiempo muy reducido. Actualmente, un banco digital o Neobanco incluye en su repertorio cuentas corrientes, cuentas de ahorros, tarjetas de crédito y de débito, diferentes análisis para mejorar los comportamientos del gasto del cliente, pagos tramitados de grandes cantidades (por ejemplo, para pagar una hipoteca) e incluso realizar diferentes inversiones.






Esta gran expansión de los servicios financieros de la banca online ha permitido ampliar su participación en el mercado gracias a la confianza depositada por los clientes. Por otro lado, los bancos tradicionales siempre han ofrecido una gran variedad de servicios, no solo en cada área financiera sino también en el área personal del cliente. Al ser mucho más grandes, los bancos convencionales (bancos comerciales en este caso)

poseen una amplia gama de servicios y tipos de cuenta, para todos los gustos y de manera muy asequible para el cliente, personalizados para su posición y necesidades financieras. Algo que los Neobancos no pueden ofrecer al tener un modelo de negocio más versátil.

Uno de los elementos diferenciadores en los que más se fijan los clientes son los intereses ofrecidos por los bancos. “Los Neobancos no tienen una red de sucursales, un gran número de personal de atención al cliente, o sistemas informáticos heredados para ser apoyados” (O’Chee, 2020) explica Peter Marshall, especialista en banca, que busca transmitir cómo los Neobancos pueden optar por ignorar muchos de los servicios que ofrecen los bancos convencionales para crear productos más competitivos.

Una de las formas empleadas para adquirir nuevos clientes han sido sus altos intereses. Los Neobancos han pasado a ofrecer tarifas mucho más atractivas, fijando los precios de sus productos los más altos posible. Al encontrarse en una fase de lanzamiento la mayoría de ellos, buscan establecerse en el mercado, como es el caso de 86 400, Neobanco australiano que ofrece un interés en la cuenta de ahorro mayor que los bancos convencionales (Ilustración 3).

**Ilustración 3. Cuentas De Ahorro Del Banco 86 400**

Provider	Total interest rate p.a.	Base interest rate p.a.	Bonus interest rate p.a.	
Save Account 	2.00%	0.40%	1.60%	<a href="#">More details</a>
Bonus Saver 	2.00%	0.30%	1.70%	<a href="#">More details</a>
Fast Track Saver 	2.00%	0.20%	1.80%	<a href="#">More details</a>
Growth Saver Account 	1.90%	0.20%	1.70%	<a href="#">More details</a>
Saver 	1.85%	0.10%	1.75%	<a href="#">More details</a>

Fuente: Savings.com (2020)

Además, las tarifas son mucho más bajas cuando se trata de la banca móvil. Por ejemplo, Revolut ofrece la posibilidad de sacar dinero de manera gratuita de los cajeros (si no eres cliente premium) de hasta 400 euros, y después de eso es sólo una comisión

del dos por ciento (Selfkey, 2019). Debido a que a los bancos móviles no se les requiere tener múltiples ubicaciones, pueden ofrecer a sus usuarios tarifas sustancialmente reducidas. La apertura de una cuenta a través de un banco en línea es también mucho más rápida que la de los bancos tradicionales. Mientras que algunos bancos pueden tardar unos días o incluso semanas en instalar tu perfil, los bancos digitales pueden abrir tu cuenta en cuestión de minutos. Además, es raro que se necesite una cantidad mínima de depósito para los bancos online. Las horas de los bancos tradicionales tampoco son muy convenientes, no poseen un horario de 24 horas.

En cuanto al depósito del dinero, hasta ahora ha sido más conveniente acercarte a un cajero para depositar el dinero, más asequible si tienes una cuenta abierta en un banco tradicional. Sin embargo, las tendencias se tornan al poder manejar los cheques y llevar a cabo depósitos desde el móvil. Actualmente, muchas instituciones permiten que los clientes carguen una imagen de un cheque utilizando una aplicación móvil. A pesar de que los bancos convencionales buscan modernizarse dentro de este ámbito tecnológico, es más dificultoso realizar estos trámites de manera online debido a las exigentes políticas impuestas por la entidad. De esta manera, la accesibilidad a un banco online es instantánea comparada con la convencional, al tener como objetivo de estos bancos emergentes llevar de forma más rápida al cliente.

### **2.3 CLAVES DEL ÉXITO DE LOS NEOBANCOS**

Previamente han sido comentadas las diferencias de la banca digital con respecto a la banca tradicional, explicando las diferentes comodidades que el nuevo tipo de banca presenta a los usuarios frente al modelo más convencional. Este apartado es de gran importancia dentro del trabajo ya que busca acrecentar el apogeo de la banca digital mencionando las causas por las que las compañías del sector Fintech han tenido su auge y por qué los Neobancos se ven con buenos ojos de cara al público.

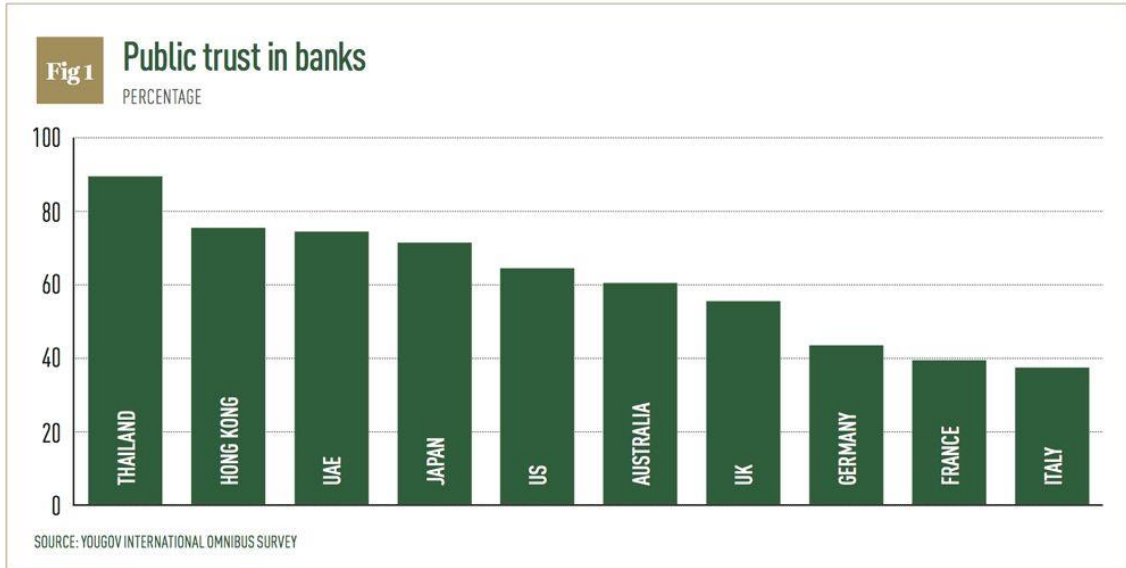
#### **CRISIS FINANCIERA DE 2007-2008**

El primer motivo del crecimiento de las Fintech se debe a la desconfianza generada en los clientes en relación a los bancos tradicionales tras la crisis crediticia de 2008. De acuerdo con una encuesta realizada por YouGov en 2013 en relación al apoyo a los bancos tras la crisis, la confianza depositada por parte de los clientes había bajado de manera considerable en todas las partes del mundo; como se puede apreciar en la ilustración, de manera general más de la mitad de los principales países europeos del



momento desconfiaban del trabajo y la ética llevada a cabo por los bancos convencionales, algunos con porcentajes nefastos como Italia con un 37%.

Ilustración 4. Confianza Depositada En Bancos



Fuente: Shakespeare, S., Kellner, P., Rowe, O., & Studzinski, J. (2013)

Esta falta de confianza en los bancos existentes ha dado lugar a nuevas reglamentaciones y, con ello, a nuevas empresas tecnológicas que buscan retomar esa confianza con las nuevas generaciones de clientes. Estos Neobancos han hecho serias incursiones competitivas en áreas de las que los bancos convencionales se han retirado, y a ello han seguido el apoyo y las inversiones tanto de los gobiernos como de empresas privadas. Los nuevos bancos digitales que operan sin ninguna sucursal no están sujetos a la infraestructura de la tecnología bancaria tradicional y, por lo tanto, a menudo son más eficientes. "Antiguamente se confiaba en el banco porque tenía un edificio de gran apariencia en la parte delantera, con pilares que hacían que uno sintiera que su dinero estaba seguro y protegido", pero la crisis financiera provocó la desconfianza de tantos consumidores hacia las instituciones tradicionales", explica Chris Britt, CEO del Neobanco Chime. (Son, 2020).

## GLOBALIZACIÓN

Unido a la ya mencionada crisis financiera, otro de los motivos es la globalización. A pesar de que no se trate de un proceso moderno, en el ámbito de la economía ha tenido un impacto más veloz que en el resto de los sectores. La globalización es el proceso en el cual las barreras económicas han desaparecido y han dado lugar al desarrollo cultural,

tecnológico, económico, político y social que permite al mundo encontrarse interconectado (Imaginario, 2019). Este proceso ha hecho que surja otro fenómeno denominado digitalización, que permite la integración y almacenamiento de todos los datos dentro del sistema digital para optimizar procesos. Sin embargo, el reto de la integración es invariablemente más complejo en el caso de las grandes empresas multinacionales, como los bancos convencionales. El modelo de negocio de los Neobancos les permite ajustarse al desarrollo de la digitalización al ser completamente digitales, y no tienen que soportar la enorme infraestructura que sostienen los bancos tradicionales.

Además, el sistema financiero ha dado una vuelta de campana en el desarrollo de la digitalización con la introducción del *ecommerce*, comercio electrónico basado en la compra y venta de productos y servicios con el uso de Internet como intermediario (Díaz, 2020). El rápido crecimiento de este modelo ha permitido acelerar los procesos y desarrollar nuevos métodos de pago mucho más eficaces tanto para los usuarios como para las empresas. De acuerdo con Clemente (2019), en 2019 las ventas a través de *ecommerce* ascendieron a 3,53 billones de dólares de los EE.UU. y se prevé que los ingresos del comercio electrónico crezcan hasta 6,54 billones de dólares en Estados Unidos en 2022. Las compras en línea son una de las actividades en línea más populares en todo el mundo. Asimismo, este tipo de comercio no está creciendo solamente en países desarrollados, sino en todos los rincones del planeta. Ricardo Suárez, fundador del Neobanco Weex Wallet, defiende que el crecimiento del comercio electrónico es de igual importancia tanto en países desarrollados como en países de carencia bancaria como México, donde la oportunidad es tan grande que empresas de Europa, Alemania o China están llegando a México para hacer crecer su negocio (Velázquez, 2020).

#### BARRERAS DE ENTRADA

Los gobiernos de países afectados tras la crisis financiera han buscado han buscado la manera de establecer nuevas pautas regulatorias para asegurar la prosperidad de las entidades financieras y promover la competencia en la industria bancaria - PSD2 en Europa, nuevas medidas de la Oficina del Controlador de la Moneda (OCC) en Estados Unidos - (Botta, Digiacomo, Höll, Oakes, 2018). Estos cambios reglamentarios incluyen la reducción de los requisitos de capital y la oferta de licencias restringidas temporales,

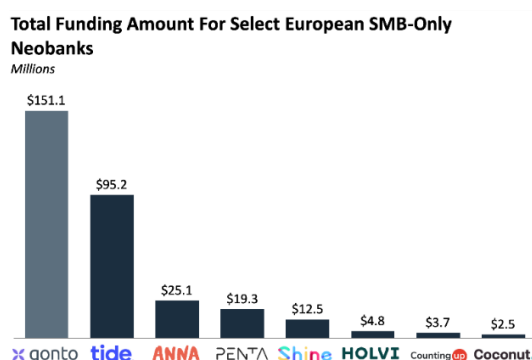
por lo que los Neobancos han podido crecer de manera exponencial gracias a que las barreras de entrada se han visto reducidas en comparación con otro tipo de bancos.

Las medidas tomadas han significado que las nuevas empresas de Fintech han podido acceder con seguridad a los datos de las cuentas de los clientes que antes eran de dominio exclusivo de los bancos tradicionales, permitiendo su prosperidad. De acuerdo con Sukhjot Basi, cofundador y director general del Banco Yogi, que los Neobancos tengan una menor barrera de entrada supone que pueden optar a una cantidad mayor de clientes, aceptando individuos que no cumplirían los requisitos para obtener una cuenta bancaria en un banco tradicional (Ballard, 2018).

### COMPROMISO CON LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Por último, una de las razones por las que los Neobancos han obtenido el éxito en el mercado financiero global y, sobre todo en Europa, se debe a su compromiso con las PYMES<sup>2</sup>. Los servicios de banca digital ofrecen a las PYMES una forma de acceder a los servicios financieros que necesitan sin tener que seguir los procedimientos de los bancos tradicionales. En Europa las pequeñas y medianas empresas representan el 98% del total de compañías (25 millones de empresas con 94 millones de empleados (Clark, 2019), y es por ello que el ascenso de los bancos digitales tiene mayor calada en este continente. También en América Latina, donde las PYMES suponen el 99% del total de compañías (Ciobanu, 2020), los Neobancos están aprovechando estas necesidades insatisfechas con servicios más convenientes y más baratos.

**Ilustración 5. Importe Total De Financiación Para Determinados Bancos Europeos Centrados En Las PYMES**



Fuente: Nonninger (2020)

<sup>2</sup> PYMES: Pequeñas Y Medianas Empresas. Empresas pequeñas o medianas en cuanto a volumen de ingresos, valor del patrimonio y número de trabajadores. <http://www.ipyme.org/es-ES/UnionEuropea/UnionEuropea/PoliticaEuropea/Marco/Paginas/NuevaDefinicionPYME.aspx>

En la ilustración se puede apreciar el aumento de capital invertido en Neobancos dirigidos a las pequeñas y medianas empresas, mostrando la importancia que ejercen dentro del sector y la alta competencia que supone para los bancos tradicionales hoy en día.

Los bancos tradicionales se han esforzado por encontrar el equilibrio óptimo entre la prestación de servicios eficientes a las PYMES y la entrega de la experiencia del cliente que estas empresas requieren, lo que ha llevado a muchos a descuidar el segmento, especialmente después de la crisis financiera, cuando los bancos redujeron su exposición a carteras de crédito de riesgo (Sekulits, 2019). Debido a que están contruidos sobre una pila de tecnología moderna y carecen de la costosa red de sucursales físicas, los Neobancos han podido servir a las PYMES de manera mucho más eficiente que los bancos convencionales. Las ofertas clave de los Neobancos incluyen la apertura rápida de cuentas, cuentas de varios niveles (y a menudo sin cargo), e integraciones con herramientas de terceros como software de contabilidad y tesorería de libros para agilizar aún más las operaciones comerciales de las PYMES.

### **3. LOS NEOBANCOS**

Hasta ahora hemos visto las diferencias entre los bancos digitales y los tradicionales, además de conocer el surgimiento de las Fintech y su desarrollo hasta la actualidad. También hemos podido observar las razones por las que el crecimiento de estas empresas Fintech ha sido tan fructífero desbancando a la banca convencional en ciertos aspectos. Entrando más en detalle, en este punto se busca explicar de manera concisa el término de los Neobancos, sus diferencias en función de la licencia bancaria, así como analizar el mercado para conocer en detalle ese desarrollo fructífero mencionado en el apartado anterior.

#### **3.1 INTRODUCCIÓN**

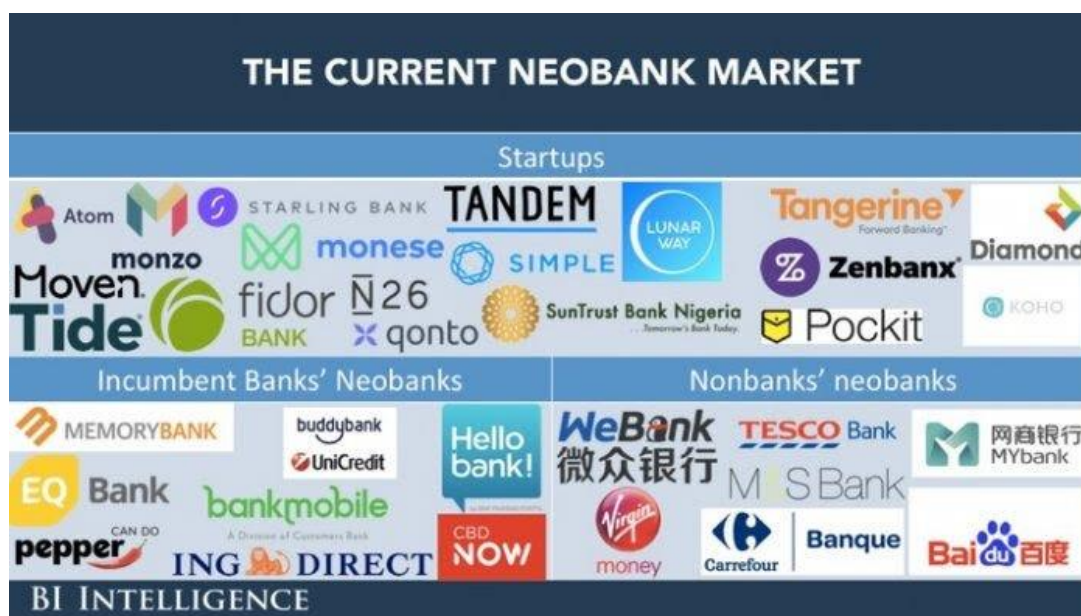
Los Neobancos son aquellas Fintech que ofrecen distintos servicios financieros a través de dispositivos electrónicos como una app de móvil, es decir, son 100% online. (Streeter, 2020). Presentan soluciones innovadoras con productos más accesibles al consumidor. Dentro del concepto de Neobanco, bancos online con propuestas rompedoras, transparentes y sencillas para sus clientes, existen dos grupos que se dividen en función

de su licencia bancaria: Los Neobancos, aquellos que carecen de licencia bancaria, y los *Challenger Banks*, que poseen esa licencia. En este capítulo analizaremos las dos ramas con sus respectivas características, la situación actual del mercado de estas instituciones y las regulaciones que deben cumplir en función de los distintos continentes.

### 3.2 CARACTERÍSTICAS

El año pasado, la prestigiosa página financiera Business Insider estimaba que existían en total 26 Neobancos – como Fintech de banca online, sin limitar la licencia bancaria - en el entorno global, definiéndolos como empresas con un desarrollo feroz y de los cuales su hiper crecimiento ha concluido a finales de 2019 (actualmente existen alrededor de 50 Neobancos establecidos en el mundo (Neobank Market 2020)), esperando haber sido rentables si el año 2020 hubiera tenido un transcurso normal y regular, dentro de un mercado de 27 mil millones de dólares. (Green, 2019).

**Ilustración 6. El Mercado Actual De Los Neobancos**



Fuente: Business Insider Intelligence (2019)

Como característica principal, son bancos completamente digitales que no tienen presencia física, es decir, son 100% online. Para obtener acceso a ellos los clientes utilizan aplicaciones móviles y páginas web. Son entidades que se encuentran asociadas a otras entidades más grandes para poder gestionar las operaciones.

La primera ola de Neobancos tuvo lugar a principios de 2010 con Monzo y Atom Bank. Otras de las principales entidades que llegaron al mercado más tarde son Chime, Simple, Starling, N26, Moven y Volt. Estos bancos simplifican la banca de negocios para las PYMES y las empresas de nueva creación. Ofrecen una plataforma que tiene una cuenta corriente de negocios en el centro de su oferta. Proponen características de valor añadido como la gestión de gastos, la contabilidad automatizada, o la nómina, centrada en torno a ella. Proporcionan características que resuelven los problemas de financiación de nichos de mercado a los que se enfrentan las PYMES, permitiéndoles utilizar las APIs<sup>3</sup> para integrar la banca en sus flujos de trabajo empresariales.

Esto es posible al haber llegado a acuerdos con distintas entidades financieras que ejercen de tomadoras del dinero de los clientes, por lo que de cara al cliente hace ver que están trabajando únicamente con ellos, pero realmente funcionan como intermediarios que facilitan la relación entre el servicio y el usuario.

Por otro lado, tenemos los *Challenger Banks*. Estos, se diferencian de los Neobanks al ser poseedores de licencia bancaria. Actualmente existen alrededor de 100 *Challenger Banks* en todo el mundo. La licencia bancaria permite a las Fintech ejercer como un banco sin necesidad de un tercero para gestionar las operaciones. Esto ofrece a los usuarios la posibilidad de optar a los mismos servicios que un banco tradicional, pero a una escala más flexible. Una atención más rápida y personalizada, sacar dinero en cualquier cajero del mundo o realizar cambio de divisas con una comisión casi nula son servicios que los *Challenger Banks* ofrecen con eficacia frente a los bancos tradicionales.

Muchos Neobancos no pueden permitirse adquirir la licencia bancaria debido a los requisitos impuestos (por parte del Banco Central Europeo, en el caso de Europa), con lo que buscan consolidarse como empresa puntera en la experiencia de *front-end*, centrada principalmente por y para el cliente (Christensson, 2020).

---

<sup>3</sup> API: Application Programming Interface. Software que sirve de intermediario entre dos aplicaciones para que se comuniquen entre sí. <https://www.mulesoft.com/resources/api/what-is-an-api>

### **3.3 ESTUDIO DEL MERCADO GLOBAL**

Este apartado es uno de los pilares del trabajo. Muestra el peso global del mercado de los Neobancos y su desarrollo en cada continente. Para llevar a cabo este análisis se han tenido en cuenta distintas suposiciones cuya información proviene tanto de datos obtenidos previamente como de las claves del éxito de los Neobancos mencionado con anterioridad. Esto va a permitir conocer de manera detallada las razones del desarrollo de estas compañías Fintech, no solo desde un punto de vista legislativo y poblacional, sino también teniendo en cuenta la importancia de presencia de ciertos factores como la digitalización y PYMES en cada región que permiten adoptar este tipo de empresas. Se ha dividido el mercado en las siguientes regiones: Europa, Asia, América del Norte, Latinoamérica, Australia, África.

Cabe destacar que estas suposiciones se deben tener en el contexto de que distintas zonas geográficas contendrán países que, aun compartiendo cultura financiera, tendrán distintos ritmos de crecimiento y desarrollo. Las suposiciones consideradas son las siguientes:

- **Regulación:** Tras la crisis financiera los países buscaron medidas para fomentar la confianza perdida en la banca y aumentar la competitividad en este sector. Sin embargo, no todos lo hicieron de la misma manera y es por ello que el surgimiento de los Neobancos no ha podido desarrollarse de la misma facilidad en unos lugares que en otros.
- **Población:** La población es un factor determinante en este análisis. Los Neobancos nacieron con el objetivo de facilitar los servicios bancarios a las personas poseedoras de cuenta bancaria. Es por ello que se trata de un sector dirigido a la población millennial<sup>4</sup> en adelante, es decir, basada en la era digital. Se considera que la edad media poblacional influye en el crecimiento de estos bancos digitales, así como el porcentaje de millenials en cada continente.
- **Importancia de las PYMES:** Ya mencionado previamente, las PYMES son el motor de la sociedad en muchos países. La cercanía de los Neobancos a las

---

<sup>4</sup> Millennial: Generación que creció con la tecnología y la cultura popular desarrollada entre los años 80 y el año 2000, por tanto, son individuos familiarizados con la tecnología. <https://www.significados.com/millenials/>

pequeñas y medianas empresas ha captado la atención de los inversores y ha facilitado su progresión. Los lugares con mayor intervención de las PYMES supondrán mayor adopción de Neobancos.

- Penetración de la digitalización: Es un factor ligado directamente a la definición de los Neobancos ya que son bancos digitales en su totalidad. Los países más digitalizados favorecen la aceptación de los Neobancos. También tiene en cuenta el desarrollo de la telefonía y el uso de la banca online a través del teléfono móvil.

### **3.3.1 EUROPA**

- Regulación

La Directiva de Servicios de Pago (DSP) (Payment Service Directive – PSD) cuya modernización en 2018 ha hecho posible el fácil acceso a este tipo de banca online, tiene por objeto regular los servicios de pago en la zona de la Unión Europea. En un principio, se pretendía que la directiva se instituyera para aumentar la competencia en el ámbito de toda Europa y también para articular mejor los derechos y obligaciones de los usuarios y proveedores de pagos dentro del continente. Sin embargo, se observó que la DSP era inadecuada en algunos aspectos, como el hecho de no permitir la aplicación de esta directiva a los pagos y transacciones fuera de los territorios económicos de la zona de la Unión Europea, y además presentaba diferentes lagunas que no podían garantizar la seguridad de los usuarios. En respuesta, la PSD2 que se aprobó en 2016 y entró en vigor a partir de 2018 afirma que facilita y hace más segura la banca en línea, con nuevas disposiciones para los pagos y transacciones realizados o recibidos fuera del área económica de la Unión Europea.

Una de las ramificaciones significativas del PSD2 fue la reducción o eliminación del monopolio de los bancos sobre los datos de los clientes y la concesión de permisos a terceros proveedores de servicios para el uso de estos datos. Al dar acceso a los datos de los clientes a estos terceros proveedores, así como al aumentar las medidas de verificación y seguridad para los pagos y las transacciones en línea, la PSD2 se ha establecido como un avance revolucionario hacia un mercado digital uniforme y normalizado que se centra más en el cliente que cualquier otra política anterior. En general, se sostiene que las repercusiones del PSD2 son importantes para el



establecimiento de la banca abierta en Europa y en otros lugares, ya que permite a los usuarios realizar diversas transacciones y procesos financieros mediante un acceso más fácil y una mayor garantía de seguridad. Como bien menciona Shane Meredith (2019) en su artículo de FinExtra sobre el PSD2, Europa ha dado un paso de gigante reconociendo a las Fintech como un pago emergente estableciendo objetivos audaces y muy diferentes. Esta sensación de seguridad y control sobre sus datos ha contribuido a aumentar la aceptación de las ofertas de servicios de los Neobancos en Europa.

- Población

La media de la población europea es de 42.6 años, población de edad bastante más adulta que la media mundial (30.4 años), con un 20% del total siendo generación millennial (la generación millennial representa un 24% del total) (Eurostat, 2019).

- Importancia de las PYMES

En Europa las pequeñas y medianas empresas representan el 98% del total de compañías (25 millones de empresas con 94 millones de empleados) (Clark, 2019), y es por ello que el ascenso de los bancos digitales tiene mayor calada en este continente – alrededor de un 66% de la fuerza de trabajo dependen de este sector.

- Penetración de la digitalización

Gracias a las estrategias desarrolladas por la Unión Europea, Europa se ha convertido en un continente digitalizado en todos los ámbitos. EL 85% de los europeos disfrutan de acceso a Internet y más de la mitad utilizan el teléfono móvil para realizar operaciones bancarias en línea, con la generación millennial a la cabeza de este tipo de usuarios. Reino Unido y Dinamarca, con el 95% de sus habitantes utilizando el Internet de forma recurrente, son los países más digitalizados (Johnson, 2020).

Europa cuenta con todos los ingredientes para haberse establecido como el continente puntero del mercado de los Neobancos. La introducción del PSD2, el peso de la generación millennial, la importancia que se les da a las PYMES en cuanto a la inversión en la banca digital y el desarrollo digitalizado del continente con estrategias propuestas

por la Unión Europea han permitido su lanzamiento, siendo el continente con mayor número de Neobancos y mayor inversión del sector Fintech (128 mil millones de dólares invertidos y alrededor de 30 Neobancos) (Dealroom, 2019).

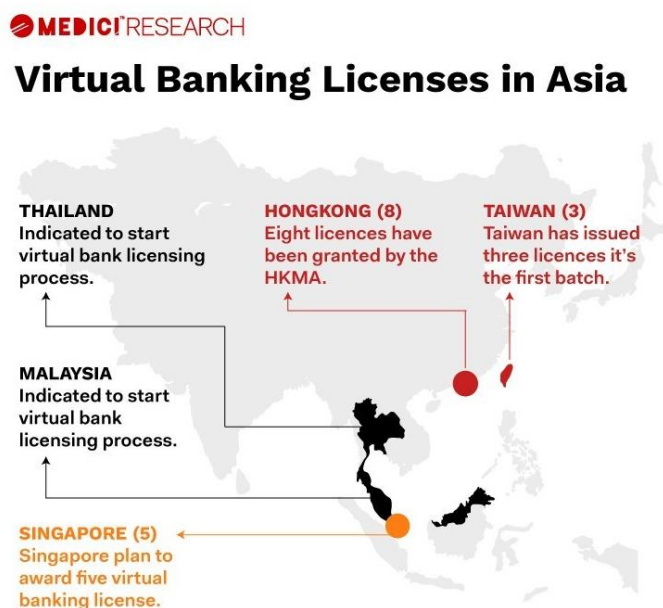
### **3.3.2 ASIA**

- Regulación

Los gobiernos de varios países asiáticos han diseñado reglamentos de banca digital para atender a las políticas existentes de sus respectivas admisiones, así como para encajar con la ventaja comparativa de su país. En la India, las regulaciones no permiten bancos 100% digitalizados. Las empresas de tecnología financiera que se presentan como neobancos ofrecen servicios que se construyen sobre los servicios bancarios tradicionales.

Otras regiones de Asia, como Singapur, también están especulando y experimentando con Neobancos como OneConnect - incluida en el IDC 2020 (International Data Corporation) como una de las empresas fintech punteras de este año (Zhou, 2020), que parecen estar mostrando suficiente potencial para competir contra los bancos tradicionales del continente. El gobierno de Singapur también ha puesto en marcha en los últimos años una normativa para las instituciones de Fintech, iniciativa que tiene por objeto desarrollar servicios financieros más rápidos, más ágiles y más eficaces en la región. Esto es un ejemplo de la intervención de las grandes empresas y los gobiernos para impulsar este tipo de bancos, donde se muestra que la mayor parte de los Neobancos en este continente no son *startups* como tal, al contrario que en el resto de los lugares. Mientras que Hong Kong, Taiwán y Singapur han emitido su licencia bancaria virtual, como se puede apreciar en la Ilustración 5, se espera que Tailandia y Malasia lo hagan pronto.

Ilustración 7. Licencias De Banca Virtual En Asia



Fuente: Medici (2019)

Sin embargo, muchos de los países de Asia siguen sin tener un marco normativo oficial para tratar con Challenger Banks, es por ello que muchos de estos bancos digitales son una rama de una entidad financiera mayor. A medida que vayan surgiendo los primeros resultados, las regulaciones bancarias para este tipo de bancos serán más comunes y el continente podrá gozar de un elenco de Neobancos mucho mayor.

- Población

La edad media poblacional en Asia es de 32 años. Sin embargo, la generación millennial ocupa una parte importante de la sociedad con 600 millones en Asia Pacífico (Worldometer, 2020).

- Importancia de las PYMES

Las pequeñas y medianas empresas constituyen más del 96% de todas las empresas asiáticas y proporcionan dos de cada tres puestos de trabajo del sector privado en el continente (Taghizadeh-Hesary & Yoshino 2018)

- Penetración de la digitalización

Las empresas chinas están adoptando medidas para apoyar el desarrollo de las empresas de pago por móvil en otras partes de Asia. Así pues, ya sea asegurando la condición de su país como centro financiero, ayudando a la población no bancarizada o reforzando los lazos regionales. El sudeste asiático es una región históricamente poco bancarizada, ya que en 2018 sólo el 47% de los adultos de la región tenían cuentas bancarias. Sin embargo, en 2018, la financiación de las nuevas empresas de fintech en todo el sudeste asiático, reforzada por las políticas de apoyo del gobierno, creció un 143 por ciento durante el año hasta alcanzar la cifra récord de 485 millones de dólares. De manera similar, el gobierno indio ha propuesto varias iniciativas para impulsar la presencia de la banca digital en el país, con resultados iniciales prometedores: el número de personas no bancarizadas en la India disminuyó en 300 millones entre 2011 y 2015 (Díaz, 2019). Actualmente, Asia del Pacífico es el líder mundial de usuarios de Internet, a pesar de las grandes diferencias de digitalización dentro del continente.

Desde 2014, la penetración de la banca digital ha aumentado entre 1.5 y 3 veces en los mercados emergentes de Asia. El porcentaje de clientes activos digitalmente se duplicó durante este período, y hoy en día alrededor del 52 por ciento de los clientes de los bancos urbanos en los países emergentes de Asia utilizan los servicios de banca digital. En toda Asia, más de 700 millones de consumidores utilizan regularmente la banca digital. Asia es el segundo mercado más grande de Neobancos gracias a la enorme inversión de sus empresas privadas y al crecimiento de la digitalización que, unido al número de habitantes, convierten a este continente en una apuesta futura de líder del sector Fintech en unos años. Esto tendrá lugar cuando las regulaciones estén más establecidas y haya incrementado el uso de Internet por usuario dentro del continente (mejorando las diferencias de inclusión digital como en India), con la importancia puesta en las PYMES.

### **3.3.3 AMÉRICA DEL NORTE**

- Regulación

Aunque en 2009 Estados Unidos ya contaba con dos bancos digitales como Simple y Moven, el sistema Neobancario del país se ha quedado atrás con respecto al mercado europeo. El banco americano Varo Bank se convirtió en el primer Fintech en recibir la aprobación preliminar de la Oficina del Controlador de la Moneda (OCC) para el registro de un banco nacional tras cinco años de espera (Rooney, 2020). Hasta el año pasado existía un complejo régimen regulador, que ha hecho muy difícil la obtención de una licencia bancaria, y a la posición arraigada que ocupan los titulares en la vida financiera de los consumidores estadounidenses. Intentar obtener una carta bancaria y las aprobaciones apropiadas ha sido un gran obstáculo para los recién llegados a la banca digital del país. Sin embargo, los acontecimientos recientes sugieren que estas nuevas empresas están finalmente preparadas para ser el centro de atención en los EE.UU. La regulación, el cambio de actitud de los consumidores y la actividad de los bancos tradicionales han impulsado esta evolución en los Estados Unidos, la cual ha comenzado con los Neobancos extranjeros líderes del sector, como son N26 de Alemania y Revolut. A esto, se suma la implicación de entidades financieras establecidas como Goldman Sachs con Marcus y Finn de Chase (Tesfaye, 2020).

- Población

En Estados Unidos la población millennial supone un 22% del total. En el continente, la cifra es del 20%, lo que supone un total de 116 millones de personas. Su peso es fundamental para el desarrollo e inversión de los Neobancos. Aunque la edad media del continente sea mayor que la media mundial (38 años) y, esta cifra siga aumentando, es cada vez mayor el número de individuos de la generación millennial y, por tanto, mayor poder de decisión en la sociedad (Statista, 2015).

- Importancia de las PYMES

En Estados Unidos existen 28 millones de pequeñas y medianas empresas (Arias, 2015), las cuales suponen el 50% de los trabajos de todo el país. Además, desde 1965

las PYMES en Norteamérica han supuesto el 65% de los nuevos trabajos, mostrando la relevancia de estas empresas en el mundo laboral.

- Penetración de la digitalización

Estados Unidos es el país del continente americano y uno de los más digitalizados del mundo. Sin embargo, las diferencias sociales han hecho que el potencial presentado por este país no esté a la altura en determinados momentos con países europeos o asiáticos. Mientras la proporción de trabajos que requieren conocimientos digitales ha ascendido a 48%, mostrando la competencia digital expuesta, por otro lado, casi el 20% de la población no tiene acceso a Internet (Muro, 2018).

Norteamérica y, en especial Estados Unidos, siempre ha presentado rasgos competitivos de cara al avance Fintech y tecnológico. A pesar de no contar con un inicio tan acelerado de Neobancos como se esperaba, el desarrollo del marco regulatorio, el peso de las pequeñas y medianas empresas, junto al crecimiento de la generación millennial y el avance digital ha hecho que tanto Neobancos líderes del sector busquen penetrar en su mercado además de surgir nuevos bancos digitales centrados en las PYMES.

### **3.3.4 LATINOAMÉRICA**

- Regulación

A diferencia de otros servicios de Fintech, los Neobancos en América del Sur han tenido mayores barreras de entrada que dificultan que las empresas emergentes operen a través de las fronteras. Por ejemplo, el Neobanco argentino Ualá ha recibido 150 millones de dólares por parte de inversores asiáticos (Wood, 2019). Las regulaciones para las licencias bancarias varían entre países y pueden ser extremadamente costosas. El alto costo de estas licencias generalmente ha mantenido la competencia baja en la industria bancaria, pero a medida que ha aumentado la financiación externa en estos bancos punteros, los gobiernos han comenzado a reducir las regulaciones para permitir que competidores más ágiles entren al sector bancario y bajen los costos. Esta tendencia podría ayudar a América Latina a abordar finalmente la inclusión financiera a

una escala más amplia, y a incorporar a la mayoría de la población de la región a la economía formal. Como resultado, muchos Neobancos han empezado a asociarse con bancos existentes que ya tienen las licencias adecuadas para operar. A medida que los bancos más tradicionales abran sus APIs a terceros, también se acelerará el ritmo al que los Neobancos puedan lanzarse a nuevos mercados. Los diferentes marcos regulatorios de cada país cohiben el crecimiento de la inclusión financiera en el continente.

- Población

La generación millennial representa el 30% de la población del continente y podrían considerarse expertos en comercio electrónico. De hecho, el 70% de los brasileños milenarios realizan constantemente productos en línea, seguidos por México (67%) y Argentina (59%) (Menéndez, 2018). Esto supone que la generación millennial tiene un papel fundamental en el futuro del continente.

- Importancia de las PYMES

Las PYMES representan el 99% de todas las empresas en toda América Latina, y emplean aproximadamente el 70% de la fuerza de trabajo de la región (Ciobanu, 2029). Esto es un factor determinante ya que muestra que la actuación de estas empresas es el motor del continente y la inversión de los Neobancos puede suponer un crecimiento económico importante.

- Penetración de la digitalización

En 2017, más del 60% de la población sudamericana carecía de cuenta bancaria (Rios, 2020). A pesar del gran desarrollo de la tecnología móvil en el continente, los niveles de inclusión financiera son muy bajos. En América Latina, el porcentaje de la población de la región que utilizó un teléfono inteligente en 2018 alcanzó el 64%, y se espera que ese número llegue al 78% en 2025. Además, se prevé que el 90% de todas las conexiones a Internet en América Latina se harán a través de dispositivos móviles para 2022. Países

como Chile o Brasil están buscando la forma de acrecentar la inclusión digital a pesar de las grandes diferencias sociales.

América Latina presenta características que no se relacionan con sus resultados. Las diferencias sociales, faltas de regulaciones y escasa digitalización llamaban al continente a quedarse atrás dentro del desarrollo de los Neobancos. Sin embargo, existen países que han invertido en este sector para crecer económicamente, además del paso adelante presentado por la generación millennial, para poder integrar los Neobancos de la forma más rápida posible.

### **3.3.5 AUSTRALIA**

#### **- Regulación**

Existen fuertes barreras de entrada dentro del sector debido a la influencia de los bancos tradicionales. Además, el gobierno exige un acuerdo competitivo de no apuntar a los clientes de los demás para construir sus propias bases de clientes, lo que hace todavía más difícil la situación. Australia busca lanzar su propia Open Banking, el Consumer Data Right (CDR), prevista para la segunda mitad de 2020, sin embargo, la aplicación de las nuevas normas de banca abierta se retrasó debido a las preocupaciones de seguridad de los principales bancos en relación con el intercambio de datos. Para los *Challenger Banks* líderes del país como 86 400 y Volt, una de las consideraciones para emerger en este es la calidad de los datos que se compartan bajo el CDR. Los datos compartidos de los principales bancos son bastante limitados y omiten detalles fundamentales como los números de cuenta, los débitos directos y los comerciantes. Es por ello que el sector Fintech en Australia pide al gobierno tomar medidas contra el comportamiento anticompetitivo de que los grandes bancos son capaces de autorregularse esencialmente y aplicar la legislación a un ritmo glacial. Esto perjudica a las empresas Fintechs que han desarrollado productos y servicios teniendo en cuenta una reglamentación particular.

Según el presidente del Neobanco Volt, "Buscaríamos trabajar con grandes bancos en el extranjero - tenemos muchos de ellos que nos visitan ahora - y en Australia, estamos buscando a jugadores más pequeños que no tienen una cuota de mercado significativa



o la capacidad de inversión para hacer lo que estamos haciendo" (Crawley, 2020). Los Neobancos perciben que la industria Fintech se encuentra en auge actualmente y si no pueden desarrollar sus productos dentro del marco regulatorio australiano, posiblemente busquen externalizarse para poder crecer.

- Población

La edad media de la población es de 37 años, una cifra mayor en relación a los demás continentes (Australian Bureau of Statistics, 2019). Con 7.5 millones, Australia cuenta con el 30% de la población millennial, y se espera que siga creciendo el número de individuos de esta generación, por lo que es un país con un gran potencial de crecimiento de cara al público en relación a los Neobancos.

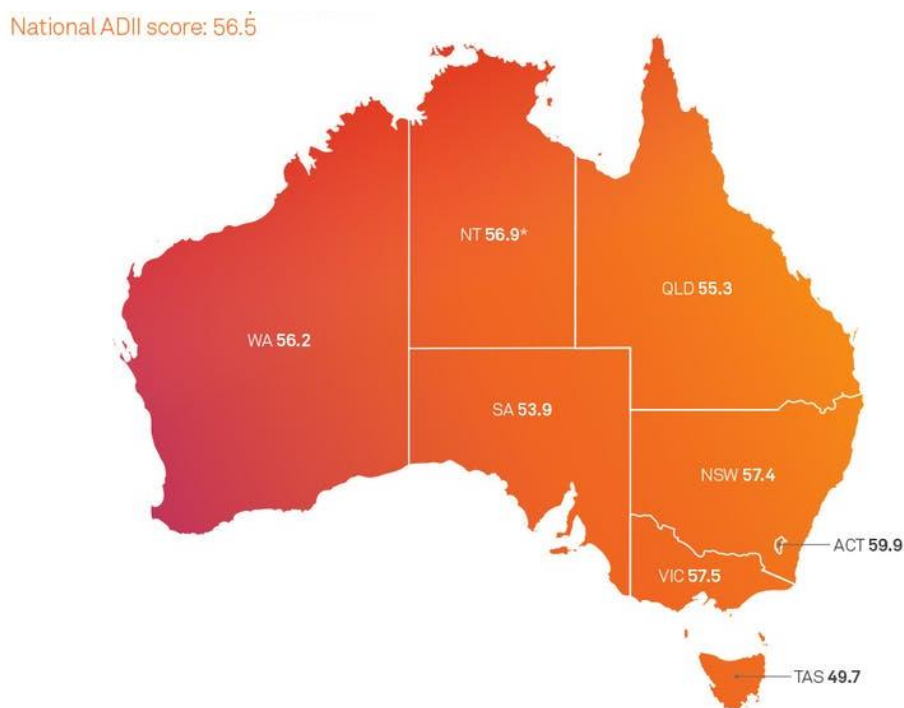
- Importancia de las PYMES

Las PYMES suponen un 30% del PIB del país, alcanzando el 97% del total de empresas y alcanzan el 40% de la fuerza de trabajo (Australian Government, 2016). La inversión en los Neobancos australianos ha tenido por objeto facilitar el desarrollo de las PYMES dentro del país.

- Penetración de la digitalización

A pesar de que el 75% de los australianos están contentos con el uso de la banca online, en relación a la digitalización, Australia muestra defectos que no le permiten ser un país competitivo frente al resto de continentes. La principal razón por la que ha sido lenta en la transformación digital es la falta de coordinación y colaboración entre las empresas, los gobiernos y las instituciones de investigación. Los centros de procesamiento de datos son caros de construir y mantener por lo que necesitan inversiones sustanciales para la adquisición de habilidades y la reestructuración organizativa. A esto se suma que el 10% de la población no tiene acceso a internet y existe una gran diferencia del uso online en función de las distintas regiones del país. La inclusión digital no es igual y esto debilita al país para su desarrollo tecnológico y digital.

### Ilustración 8. Resultados de Inclusión Digital En Australia



Fuente: Medici (2019)

La ilustración muestra el porcentaje de inclusión digital dentro del país, con grandes diferencias en lugares como Tasmania respecto al occidente del país, con números totales muy pobres.

Australia presenta dos carencias claras para el desarrollo de las Fintech. Una, son las fuertes barreras de entrada por la alta competitividad del sector, con los grandes bancos ya existentes ejerciendo un gran poder dentro del marco regulatorio. La segunda, es la falta de inclusión digital en distintas partes del país, como ha sido comprobado en la ilustración. Aun no siendo un mercado competitivo en la actualidad, Australia cuenta con un gran potencial de crecimiento. Se espera que los Neobancos representen el 20% de la banca de consumo en Australia para el 2023, según el CEO de Xinja, Eric Wilson (Yeates, 2020), y esto será un factor importante de cara al futuro de las Fintech, aunque se encuentran más atrasados que otros continentes como Norteamérica y Europa.

### **3.3.6 ÁFRICA**

- Regulación

Debido a la necesidad crítica de que la industria tenga un alcance generalizado, basado en la telefonía móvil, en zonas desatendidas y remotas, la reglamentación nacional ha repercutido tanto en las telecomunicaciones como en los servicios financieros. Nigeria (y otros países vecinos) puso en marcha una Asociación de Tecnología Abierta para elaborar normas de API para la banca abierta. Aunque el sur de África siga siendo más rico que el norte, los gobiernos de los países más desarrollados del continente están buscando la manera de ser atractivos para la industria Fintech. Sudáfrica y Marruecos destacan por beneficiarse de marcos institucionales relativamente más sólidos.

- Población

África es el continente más joven del mundo. La generación millennial de África no son los más jóvenes y tampoco son la mayoría. Constituyen menos del 30% de la población del continente (Seaketso, Maharaj, 2019).

- Importancia de las PYMES

Las PYMES representan el 90 por ciento de todas las empresas en África. Estas cifras demuestran que el potencial de inversión del continente africano sólo puede y será desbloqueado mediante la financiación del sector de las PYMES. Uno de los principales retos a los que se enfrentan es el acceso a la financiación. Se estima que el sector estructurado de las PYMES del continente tiene un déficit de financiación anual de más de 136.000 millones de dólares, según Oumar Seydi, Director Regional de la Corporación Financiera Internacional para el África Subsahariana. Esto demuestra que el continente se encuentra en fase de mejora y, mientras se prevé que la población de África se duplique en poco más de 25 años, su potencial de mercado es muy extenso (Beasley, 2019).

- Penetración de la digitalización

África tiene la menor tasa de penetración en comparación al resto de continentes. Sólo hay 300 millones de usuarios de Internet, la mayoría de los cuales acceden a través de sus teléfonos móviles. En la actualidad, el 75% de los habitantes de África siguen sin conexión. Esto se atribuye a la falta de infraestructuras básicas como la red eléctrica, los altos costos de los datos y los niveles de ingresos de los hogares, entre otros factores. A pesar de ello, el acceso a la Internet, especialmente el que se realiza mediante suscripción a teléfonos móviles, está creciendo y se prevé que llegará al 41% de la población de África en 2020 (Wangari, 2018).

Actualmente es el continente menos desarrollado en relación a la banca digital, pero junto a Asia Pacífica, es el que muestra mayor potencial para crecer. Gracias al desarrollo prometedor del marco regulatorio, la creciente subida poblacional y su gran influencia de las PYMES tiene un abanico enorme de posibilidades una vez consiga inversión financiera para su desarrollo.

### **3.3.7 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO**

En relación a las suposiciones propuestas previamente, los resultados han sido satisfactorios y son el reflejo del mercado actual de la banca digital, además de que deja entrever el potencial de determinados continentes de cara al futuro del sector.

En relación a las regulaciones, se ha podido comprobar como los continentes cuyas bases regulatorias han permitido aplicar el desarrollo de las Fintech y ha sabido utilizar los recursos de manera óptima, son los que han entrado con más fuerza en la banca digital.

La población millennial es un factor determinante y, a pesar de que la media de edad poblacional no sea tan relevante en comparación con la edad mundial, aquellas regiones con una fuerte intervención de la generación millennial tienden a estar más implicadas en este sector.

La importancia de las PYMES ha sido el elemento menos determinante de las suposiciones propuestas ya que todo el conjunto de continentes da importancia a las pequeñas y medianas empresas, tanto los más bancarizados como los que menos.

La penetración de la digitalización ha mostrado las grandes diferencias del desarrollo tecnológico existente entre los distintos continentes. Las diferencias de inclusión digital dentro de los continentes suponen que la competitividad no es tan fuerte como en otros lugares con menos diferencias. Sin embargo, esto no quita que la transformación digital ha permitido que el mercado de los Neobancos haya crecido a pesar de ello.

#### **4. REVOLUT**

A lo largo de los tres primeros puntos se ha podido observar el mundo que rodea a los Neobancos: su participación en los distintos mercados donde opera, su peso en la actualidad, así como las características que los diferencian de la banca tradicional. Además, una gran parte de ellos han podido ser estudiados y analizados para entender mejor su faceta financiera. Sin embargo, dentro de este punto, el objetivo es conocer a fondo uno de ellos, Revolut. El propósito no es solamente examinar sus particularidades sino ahondar en su estructura interna y modelo de negocio, además de sus competidores directos y su entorno. Acceder a los detalles de una Fintech mundialmente emergente supondrá tener un juicio más claro del entorno de los Neobancos desde un punto de vista real, donde el banco Revolut va a servir como referencia para este exhaustivo análisis de las Fintech.

##### **4.1 INICIOS Y AUGE TECNOLÓGICO**

Revolut nació durante el boom de las Fintech. Mientras que los primeros Neobancos salieron al mercado alrededor del año 2011, Revolut fue lanzado cuatro años después con el objetivo de irrumpir en la banca digital de la misma manera que Amazon lo hizo en retail (comercio al por menor) (Browne, 2019). El objetivo de este unicornio<sup>5</sup> era eliminar las comisiones derivadas de las transacciones internacionales. Fundada por dos jóvenes formados de lleno en la banca de inversión y con conocimientos tecnológicos avanzados, Storansky trabajó en Credit Suisse y Lehman Brothers y Yatsenko era ingeniero de softwares en UBS y Deutsche Bank, obtuvo mucha repercusión en sus primeros años de capitalización.

---

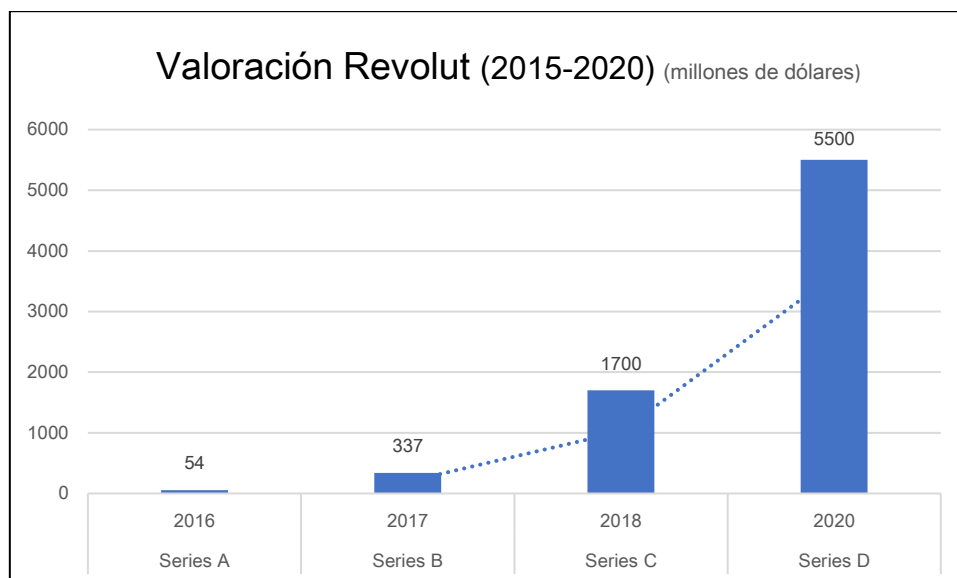
<sup>5</sup> Unicornio: Compañía tecnológica que alcanza un valor de mil millones de dólares en alguna de las etapas de su proceso de levantamiento de capital (etapa inicial). <https://www.entrepreneur.com/article/268414>

Revolut consiguió una inversión inicial de 1,5 millones de libras (1,85 millones de dólares) el primer mes de su lanzamiento, alcanzando los 337 millones de dólares en forma de inversión en los dos primeros años, con un apoyo fuerte de inversores importantes (Bradley, 2018). No obstante, los siguientes meses fueron claves para que este banco online diera el salto a la Fintech más valorada en Europa. En los siguientes 6 meses Revolut duplicó su base de usuarios a dos millones de titulares de tarjetas en Europa, creciendo cinco veces más que sus principales competidores del momento, N26 y Monzo. Esto potenció su valor de manera incremental, aumentando su valor de mercado en un 354%, lo que conlleva a más de 500 mil millones de libras (Smith, 2018).

En el año 2018, Revolut llevó a cabo una nueva ronda de ampliación de capital (Series C) de valor de 250 millones de libras (Kharpal, 2018). En ese momento, el valor de esta Fintech rondaba los 1.300 millones de libras (1.700 millones de dólares), superando su valoración con respecto al año anterior en un 133%. Al término del año 2018, Revolut finalmente recibió la licencia bancaria por parte del Banco Central Europeo, lo que significó un repunte en cuanto a los objetivos de la compañía se refiere. Con la ventaja de la licencia bancaria, que además de poder efectuar depósitos bancarios y establecer cuentas bancarias protegidas contra depósitos para los usuarios, se le han abierto las puertas a una gran cantidad de colaboraciones y acuerdos con otras compañías del sector bancario. Esto ha posibilitado que Revolut añada multitud de funciones y aplicaciones innovadoras en su app.

A principios de este mismo año, Revolut contaba con más de 10 millones de clientes, la mayor parte de ellos provenientes de Europa y de Reino Unido. Con el objetivo de expandirse mundialmente fuera del continente, centrando su foco en Estados Unidos, el unicornio británico ha llevado a cabo una ronda de financiación de 500 millones de dólares, elevando su valoración a 5.500 millones de dólares (4.500 millones de libras) (Kunthara, 2020). Como podemos ver en el gráfico – ilustración 6 – este último levantamiento de capital (Series D) ha supuesto un incremento del 223% en comparación con la valoración previa de la compañía.

Ilustración 9. Valoración Revolut (2015-2020)



Fuente: Elaboración propia (2020). Datos obtenidos de Forbes, Crunchbase, Financial Times, Craft, UKTech y Medium

A pesar de su rápido crecimiento y, como era de esperar por parte de una *startup*<sup>6</sup> tan puntera como Revolut, la compañía ha presentado beneficios negativos durante los primeros 4 años desde su lanzamiento. Aunque en 2018 los ingresos se triplicaron, consiguiendo llegar a los 58 millones de libras (71 millones de dólares) (Reynolds, 2019), la empresa crecía de manera más vertiginosa que lo hacía sus ingresos.

De acuerdo con la empresa Craft Metrics (208) (encargada de recolección de datos y automatización y análisis de gráficos e informes sobre diferentes empresas), en 2018 Revolut presentaba un beneficio bruto negativo de -10.1 millones de dólares, y un EBIT de -34.1 millones de dólares. Sin embargo, tras el último levantamiento de capital (Series D), el balance de beneficios de Revolut se espera que sea positivo a finales del 2020 y siga subiendo a lo largo del tiempo.

## 4.2 MODELO DE NEGOCIO

En este apartado, se pretende tratar y analizar de forma extensa las diferentes características del modelo de negocio de Revolut, las cuales posteriormente serán presentadas resumidamente en una gráfica. Este desglose del modelo de negocio va a

---

<sup>6</sup> Startup: empresa de nueva creación que comercializa productos y/o servicios a través del uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación, con un modelo de negocio escalable el cual le permite un crecimiento rápido y sostenido en el tiempo. <https://economyatic.com/que-es-una-startup/>

servir de ayuda para realizar las distintas comparaciones con los principales competidores de Revolut.

#### PROPUESTA DE VALOR

El objetivo de Revolut es adaptarse a las necesidades de los clientes, ofreciéndoles a ellos el control. Revolut es un Neobanco que busca optimizar las actividades de sus usuarios mediante una app de móvil buscando facilitar el máximo número de transacciones desde todas las partes del mundo. Se trata de una plataforma digital para utilizar y administrar el dinero en todo el mundo. Elimina los cargos ocultos y ofrece tasas de cambio interbancarias. Ofrece una alternativa de banca digital, como la tarjeta de débito (acuerdo con VISA y Mastercard), el cambio de moneda y los pagos entre individuales. Incluye el intercambio y la inversión de acciones, criptomonedas como Bitcoin, Ethereum, Litecoin y de materias primas. No cobra ninguna comisión por la mayoría de sus servicios.

#### ACTIVIDADES

A lo largo de los años Revolut se ha encaminado a incrementar el número de productos ofrecidos en su plataforma digital. Las principales actividades que lleva a cabo se basan en una prolongada actualización de su app. Desarrollo del software y mejora continua de la base de clientes; la empresa busca constantemente aumentar su comunidad de usuarios, desplegando una red donde los usuarios pueden tratar los problemas y dudas acerca de la app (Revolut Community y Revolut Pioneer) (MrChagle, 2019). Recaudación de fondos y aumento de licencias bancarias para expandir y ofrecer el producto en todo el mundo y mejorar los productos de la aplicación. Además, al igual que otros muchos Neobancos, Revolut ha implementado la viralidad incorporada al producto. “Aquí en Revolut, no creemos en grandes presupuestos de marketing para adquirir nuevos usuarios. En su lugar, enfocamos nuestro tiempo y recursos en la construcción de una aplicación que tiene la viralidad escrita por todas partes. Esencialmente, nuestros usuarios son nuestro presupuesto de marketing.” (Ohr, 2017). Esto puede conseguirse mediante el boca a boca, división de facturas o mediante referencias invitando a contactos a unirse a la app. La compañía alcanzó 16,000



usuarios en los tres primeros meses y pasó de tres a ocho millones entre 2018 y 2019, sin necesidad de recurrir a costes en marketing.

## RECURSOS

Los recursos de la compañía provienen esencialmente del poder de la marca Revolut, la comunidad Revolut y su plataforma digital. La compañía ha estado dando pasos de gigante en cuanto a crecimiento y ha mostrado la solidez necesaria para ser considerada una propuesta de futuro por parte de los inversores. Su potencial ha hecho que se considere una importante empresa dentro del sector Fintech, convirtiéndose en el Challenger Bank más valorado en el mundo. Además, la implementación de la comunidad de usuarios demuestra que se trata de una compañía que va a seguir creciendo con una plataforma digital dominante.

## SOCIOS

La *startup* ha llevado a cabo diferentes clases de financiación privada para crecer. En total, Revolut cuenta con 35 inversores principales que han financiado los diferentes levantamientos de capital hasta la fecha. Entre ellos, los más importantes son London Impact Ventures, Lakestar y TCV (Balderton, 2020), un private-equity<sup>7</sup> que lideró la última financiación de la compañía (Series D, 500 millones de dólares). Asimismo, Revolut ha lanzado el programa Revolut Business Partner. Este programa ofrece tanto a empresas como individuales (Revolut Affiliate Partner) la posibilidad de establecer una relación con la compañía y conectar con su base de clientes, a cambio de exposición, referencias e integraciones directas de productos a través de las APIs de Revolut.

La compañía, a lo largo del tiempo, ha buscado asociarse con empresas líderes de distintos sectores con el propósito de agilizar su crecimiento en el desarrollo de sus productos. Ejemplos de estos acuerdos de colaboración son WeWork, InComm, Thomas Cook, RegTech y Adzoomer. El líder del espacio de trabajo compartido alquila espacio de oficinas principalmente a empresas de nueva creación, autónomos y pequeñas empresas - el público objetivo de Revolut para sus cuentas de negocios

---

<sup>7</sup> Private Equity: Private Equity o Capital riesgo se refiere a las instituciones que invierten en otras empresas privadas con un alto potencial de crecimiento a cambio de controlar un porcentaje de la empresa o de sus acciones. <https://economipedia.com/definiciones/capital-riesgo.html>

(Miller, 2019). InComm, empresa líder en productos de prepago y tecnología de pagos, se ha asociado con Revolut para ofrecer sus tarjetas de prepago en las tiendas Wilko, la cadena minorista británica (InComm, 2018). Previo a su quiebra, la empresa británica de viajes Thomas Cook se ha asoció con Revolut para lanzar un servicio de seguro de viaje de "pago por día" que proporciona automáticamente a los usuarios cobertura médica mediante el seguimiento de su ubicación a través de sus teléfonos móviles (Reuters, 2018).

Con la intención de mejorar su seguridad, Revolut se ha asociado con empresas como RegTech (FinExtra, 2019), innovadora tecnología regulatoria, para agilizar la gestión de las políticas internas, los controles y el cumplimiento de la normativa. Debido al incremento de usuarios, en concepto de marketing online Revolut se ha asociado con la plataforma de publicidad online Adzooma, diseñado para ayudar a las PYMES a sacar el máximo provecho de su marketing online, para ofrecer ayuda de marketing a sus clientes empresariales.

## RELACIÓN CON EL CLIENTE

Al ser un banco 100% online, Revolut no cuenta con sucursales de servicio al cliente. La labor de relación con los usuarios se lleva a cabo de manera online, mediante los canales de servicio al cliente online. Sin embargo, pese a estar conectada constantemente respondiendo dudas a la comunidad Revolut, la compañía no cuenta con un teléfono de contacto de apoyo al cliente. Lo que busca la empresa para minimizar costes es utilizar la comunidad de usuarios como medio para dudas y preguntas, y de esta manera entre ellos puedan responder las cuestiones que puedan surgir; además, profesionales del equipo Revolut se encuentran en línea en el blog en caso de que alguna cuestión no llegue a ser respondida o exista un problema de carácter general por parte de la comunidad. “Como siempre, nuestros agentes de atención al cliente están en línea las 24 horas del día para ayudarte. Nuestros equipos especializados revisan la situación todos los días para poder adaptarnos a cualquier cambio repentino y supervisamos tus preguntas sobre el Coronavirus para ayudar a mejorar la calidad y la velocidad de nuestro servicio.” (Revolut, 2020).

## CANALES

Como ha sido previamente mencionado, la compañía no ha desembolsado grandes cantidades de dinero en concepto de marketing. El medio para darse a conocer se centra en construir un producto digital viral que promueva la adquisición de clientes mediante recomendaciones, boca a boca y recompensas por invitación o referencias a nuevas suscripciones, dentro de una comunidad cada vez más grande.

De esta manera, los canales utilizados por Revolut son mayormente digitales; campañas de referencias por parte de los clientes de la comunidad o medios de difusión social como marketing online (iniciado en 2020 a través de Adzooma) y foros. En 2019 la compañía decidió lanzar Tube Ads (anuncios expuestos en el metro de la ciudad de Londres, de gran importancia debido a la afluencia del uso de este transporte (Barrett, 2016)) pero no obtuvo gran éxito.

## SEGMENTO DE CLIENTES

A pesar de los distintos tipos de clientes con los que Revolut cuenta actualmente, la compañía desde sus inicios se ha centrado en personas jóvenes, de una generación ligada a la tecnología y que en el momento busca abrir una cuenta bancaria o recientemente lo han hecho. Revolut muestra su interés en estos early adopters<sup>8</sup> con el objetivo de obtener clientes dinámicos, entendedores de las Fintech y que puedan dar a conocer su producto mediante recomendaciones a otros futuros usuarios. Además, la importancia de la elección del primer banco personal para un individuo se ha visto acrecentada a lo largo del tiempo.

Como defiende Ron Shevlin en su artículo de Forbes, El desplazamiento de los depósitos está disminuyendo la importancia de la cuenta corriente, las cuales se han convertido en lugares temporales para que el dinero de la gente se quede antes de pasar a lugares más grandes y mejores. El cambio de banco está en declive porque el movimiento de dinero es muy fácil hoy en día, no porque los grandes bancos hayan hecho la banca conveniente (Shevlin, 2019). Es por ello que Revolut ha puesto tanto

---

<sup>8</sup> Early adopter: Son aquellos primeros clientes que adoptan un producto determinado (...) No les importa si el producto es perfecto, incluso están dispuestos a escribir acerca de tu producto para darte ideas de cómo mejorarlo, es decir crean un feedback con la empresa. <https://destinonegocio.com/pe/negocio-por-internet-pe-pe/la-importancia-de-los-clientes-early-adopters/>

empeño en llamar la atención a este segmento de clientes y demostrar la facilidad de la banca online. Del total de usuarios, un 42% de la base de clientes de Revolut se entre los 25 y 35 años de edad (Dillet, 2017).

Sumado a este segmento de la población, el otro foco de clientes en el que la compañía se centra son las empresas. Más de 250,000 negocios (Burrows, 2020) se encuentran inscritas en Revolut Business y el número crece constantemente. Dentro de este programa Revolut ofrece distintas aplicaciones en función del tipo de empresa que se trate, ya sea autónomo o empresa consolidada. Con el objetivo de ampliar su abanico de usuarios de cara al futuro, Revolut ha decidido lanzar Revolut Junior. Se trata de una cuenta de Revolut para jóvenes de 7 a 17 años que les da la libertad de manejar su dinero y construir habilidades financieras esenciales, pero controlado por los padres.

#### ESTRUCTURA DE COSTES

La estructura de costes de Revolut se divide en sus tres ramas principales: plataforma tecnológica, gestión de la comunidad y reglamentos, cumplimientos y licencias. La mayor parte de sus costes van dirigidos al desarrollo y actualización de la app, que engloba el desarrollo del software y mejora constante de la plataforma tecnológica. Además, cuenta con un servicio de profesionales que se encuentran activos tanto en la comunidad Revolut como en la modernización de su blog. A partir del año 2020, Revolut ha invertido en marketing online con el objetivo de establecerse en otros continentes. Por último, derivados del cumplimiento y reglamentos de cada país además de los procesos persistentes para obtener licencias bancarias.

#### FLUJO DE INGRESOS

En el siguiente punto se analizará con mayor profundidad los productos que Revolut ofrece a sus clientes desde su app. A continuación, se mencionarán las fuentes de ingresos por parte de la compañía.

- Ingresos por suscripción: Revolut ofrece tres planes diferentes para los consumidores (uno gratuito y los otros dos de pago).
- Cuota de transacción: por cada transacción física con tarjeta que se lleve a cabo, Revolut y la empresa de transacción se llevarán una parte.

*Banca Digital; Revolut, El Futuro Crediticio*

- Transferencias internacionales de dinero: cualquier transferencia que supere una cantidad determinada en función de la suscripción, se aplica una tarifa del 0.5 por ciento a la transacción.
- Seguros: Revolut ofrece dos tipos de seguros a través de Revolut Travel Limited.
- Trading: a través de Revolut se puede realizar la compraventa de acciones de varios mercados.
- La empresa ofrece un servicio de préstamos y descubiertos, generando ingresos por los intereses de cada préstamo.
- Cuentas para empresas (Revolut Business): del mismo estilo que las cuentas personales, pero con diferentes planes de suscripción para las empresas y los autónomos.

En la Ilustración 7 se pueden apreciar los diferentes elementos que componen el modelo de negocio de Revolut.

**Ilustración 10. Modelo De Negocio Revolut**

SOCIOS	RECURSOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMENTO DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principales inversores</li> <li>• Revolut Business Partner/Revolut Affiliate Partner</li> <li>• WeWork</li> <li>• InComm</li> <li>• RegTech</li> <li>• Adzoomer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de la marca Revolut</li> <li>• Comunidad Revolut</li> <li>• Plataforma digital (app)</li> </ul>	<p><b>VALOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin comisiones / comisiones interbancarias</li> <li>• Cambio de moneda sin comisión</li> <li>• Transferencias por distintos medios</li> <li>• Fuerte plataforma digital (app)</li> <li>• Inversiones en diferentes mercados</li> <li>• Asequible y de fácil acceso</li> </ul>	<p><b>CLIENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% online</li> <li>• Canales de servicio al cliente online</li> <li>• Comunidad Revolut, Q&amp;A</li> </ul>	<p><b>CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jóvenes early adopters (25-35 años)</li> <li>• Empresas inscritas en Revolut Business</li> <li>• Revolut Junior (7-17 años)</li> </ul>
<p><b>ACTIVIDADES </b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de software</li> <li>• Mejora de base de usuarios</li> <li>• Acuerdos de colaboración, recaudación de fondos y licencias</li> </ul>		<p><b>CANALES </b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viralidad: Recomendaciones, boca a boca, referencias</li> <li>• Tube Ads</li> <li>• Marketing Online (2020)</li> </ul>		
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTES </b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de la plataforma tecnológica (app)</li> <li>• Dirección de la Comunidad Revolut y marketing online</li> <li>• Reglamentos, cumplimientos y licencias</li> </ul>		<p><b>FLUJOS DE INGRESOS </b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de suscripción individuales (Premium, Metal) y de negocios (Revolut Business)</li> <li>• Cuota de transacción y Transferencias internacionales</li> <li>• Seguros y Trading (acciones, criptomonedas y materias primas)</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia (2020)

**4.3 APLICACIONES**

Si bien la cuenta bancaria principal de Revolut es gratuita, hay una multitud de otros productos y servicios con los que la compañía obtiene beneficios por parte de los usuarios. Parte de los ingresos del Neobanco provienen de la suscripción de sus

usuarios. Revolut ofrece tres planes diferentes para los consumidores. Estos incluyen Standard, Premium y Metal. Mientras que el plan Standard es gratis, los consumidores tendrán que pagar por los otros dos. Los planes de pago vienen con características y servicios adicionales, que incluyen: una tarjeta premium con diseño elevado, prioridad en la atención al cliente, retirar dinero en efectivo sin cargos por hasta 600 euros, intercambio de moneda sin límite, seguro médico internacional, reembolso de pagos en efectivo en Europa y fuera del continente, además de beneficios dentro y fuera de la app. Dentro de las tres suscripciones la app permite utilizar los Vaults, que sirven como forma de ahorrar dinero redondeando la cantidad que proviene de las vueltas de las compras realizadas (Revolut, 2020).

La empresa también se beneficia con cada una de las transacciones realizadas. Por cada transacción física con tarjeta que se realice con éxito, Revolut y, a su vez, la empresa de transacción, se llevará una parte. Aunque no se divulgue públicamente, la comisión debe estar en línea con los cargos estándar acordados entre estos servicios financieros y Revolut. Los clientes pueden transferir hasta 5,000 libras (5,600 euros) al extranjero cada mes de forma gratuita. En el momento en que esta cantidad se vea superada, se aplica una tarifa del 0,5 por ciento a la transacción. Los usuarios con suscripciones de pago, el límite mensual es superior. Recientemente la compañía ha lanzado Revolut Perks. Revolut Perks es una característica de recompensas y descuentos, que se asocia con varias marcas de primera línea en categorías como vuelos, hoteles, viajes en tren, comida y bebida, salud y belleza y fitness. No hay que pagar ninguna suscripción adicional para utilizar los beneficios; los clientes sólo tienen que ser clientes de Revolut. Para desbloquear un nuevo Perk, los clientes de Revolut tienen que usar su tarjeta Revolut al menos diez veces para obtener una recompensa (FinExtra, 2020). Ha sido lanzado únicamente en Reino Unido, pero se espera que se pueda extender por Europa a finales de 2020.

A través de Revolut Travel Limited, los usuarios pueden adquirir dos tipos de seguros; seguro del dispositivo y el seguro médico para el extranjero. Revolut actúa como intermediario auxiliar de seguros de Simpleurance GmbH (para el dispositivo) y White Horse Insurance Ireland (para el viaje) (Dillet, 2017). De esta manera, los servicios de seguros son proporcionados por estas dos empresas y Revolut obtiene ingresos por

facilitar la compra del seguro. Revolut Trading Ltd, es la filial de Revolut que ofrece la posibilidad de comprar y vender acciones de varias empresas en distintos mercados. Los clientes de los planes Standard y Premium pueden llevar a cabo entre 3 y 8 operaciones respectivamente por mes. Cuando se excede esta cantidad, se aplica una tarifa fija por cada transacción adicional. Los titulares de tarjetas metálicas, por otro lado, no tienen limitaciones y pueden negociar con una cantidad ilimitada de operaciones. Adicionalmente, los clientes pueden optar por préstamos, que van desde 500 a 25.000 libras mientras que el período de reembolso es de 12 a 60 meses (Alois, 2020). Revolut genera beneficios por los intereses que cobra por cada préstamo. La tasa de interés depende del grado de solvencia del cliente, la cantidad y la duración del préstamo. Si un cliente se retrasa en su pago, se aplica un cargo adicional por sobregiro como penalización.

Por último, de manera similar a la suscripción del cliente, las empresas y los autónomos respectivamente pueden optar por diferentes planes de suscripción mediante Revolut Business. Estas cuentas incluyen, entre otras características, herramientas de gestión de gastos para administrar los gastos de los empleados, beneficios para empleados o desarrollo de las APIs para conectarse al software de la empresa.

#### **4.4 COMPETIDORES**

En relación a los competidores de Revolut, pueden encontrarse distintas empresas del sector Fintech en función del entorno del Neobanco. El análisis llevado a cabo tiene en cuenta los Challenger Banks que mayor peso tienen en el mercado, además de desarrollar productos iguales o similares a Revolut.

N26

Es otro de los Neobancos líderes dentro del sector Fintech. Cuenta con más de 1,500 empleados y tiene un valor de 3,500 millones de libras (Dillet, 2019). Los precios de sus suscripciones son ligeramente más elevados que los de Revolut, y ofrecen menos características que la compañía de Storonsky. A diferencia de Revolut que, además de poseer licencias bancarias de los países de la Unión Europea y Reino Unido cuentan con el apoyo para operar en Australia, N26 únicamente posee licencias dentro del continente europeo. El número de divisas con las que trabaja también es excesivamente

menor; Revolut trabaja con casi todas las divisas que circulan en el mercado (140) mientras que N26 opera con 19 (N26, s.f.). El número de usuarios con una tarjeta N26 alcanza los 5 millones, incluyendo los dos tipos de usuarios, personal y empresa.

A la hora de recargar fondos, el banco digital presenta varias soluciones en caso de encontrarse dentro de la Unión Europea (acuerdo de transferencias SEPA), pero fuera del continente está más limitado, pese a mantener el tipo de cambio interbancario. Sin embargo, no cobra comisiones con transacciones en el extranjero, mientras que Revolut tiene un límite para las tarjetas Standard y los fines de semana. En el momento de sacar dinero en cajeros, existe un número limitado de veces gratuitas para retirar efectivo. Una vez superado ese número, existe hasta un 2% de comisión por cada retirada. Revolut exige una cantidad máxima para estos movimientos y, en caso de que las cantidades sean mayores, cobra un 2% de comisión por la transacción. N26 es, junto a Revolut, el único Challenger Bank que ofrece seguro tanto de dispositivo móvil como seguro médico internacional a sus clientes.

#### MONZO

Se esperaba que su crecimiento fuera mayor durante los últimos años, pero en su último levantamiento de capital la empresa se devaluó un 40%, llegando a 1,500 millones de libras que vale actualmente (Woodford, 2020). Cuenta en la plantilla con un número elevado de empleados (al igual que Revolut, alrededor de 1,500), pero con un número reducido de productos ofrecidos. Posee una única tarjeta, gratuita, y Reino Unido es el único mercado que recibe su apoyo – lo que le obliga a cobrar tasas por cada pago con moneda extranjera. Su fuerte acuerdo con Mastercard no lo hace tan competitivo en cuanto al cambio de divisa, al cobrar comisión por cada intercambio. Cuenta con 3.5 millones de usuarios entre sus cuentas personales y de empresas. Asimismo, no cobra comisiones de transacciones en el extranjero, pero si es exigente con la retirada de efectivo del cajero (gratuito hasta 200 libras únicamente en Reino Unido (Smythe, 2020).

#### TRANSFERWISE

Esta compañía británica es la más longeva de entre los competidores. Inicialmente fue fundada con el objetivo de competir contra empresas de transferencia de divisas, pero con el auge tecnológico de las Fintech ha conseguido hacerse un hueco dentro del



mundo de los Neobancos. La empresa cuenta casi con 2,000 empleados y debido a sus previos acuerdos opera con 40 tipos diferentes de divisas, haciéndola muy competitiva en el mercado. Con 6 millones de clientes, sus productos ofrecidos se limitan a transacciones interbancarias llevadas a cabo mediante transferencias, con comisiones poco competitivas de entre 1% y 3% por cada transacción, y con límite muy reducido de hasta 250 libras en cajeros automáticos. Asimismo, es el único Neobanco que no permite trasladar dinero entre usuarios dentro de la app.

#### MONESE

Monese es el banco más pequeño de los mencionados previamente. Al igual que Revolut y N26 cuenta con tres tipos de planes de precio similar a los del segundo. A pesar de operar con cuentas personales y para empresas, el número de usuarios se reduce a 2 millones (Booth, 2020). Posee licencia bancaria dentro del Espacio Económico Europeo y opera con 19 divisas. Las cantidades máximas para retirar dinero del cajero son mayores que en Monzo y Transferwise. Una ventaja que presenta frente al resto es su tarjeta Premium, la cual permite llevar a cabo cualquier transacción de divisa extranjera de forma gratuita y retirar efectivo de los cajeros de manera ilimitada.

A continuación, se ha realizado una tabla comparativa – Ilustración 11 - con los detalles de cada una de las distintas características. Esto permite obtener de manera más visual de las diferencias que presentan cada banco.

Ilustración 11. Tabla Comparativa Competidores De Revolut

	REVOLUT	N26	MONZO	TRANSFERWISE	MONESE
Valor de la compañía ( £ mil millones)	5.5	3.5	1.5	3.5	1
Coste de las suscripciones (£/mes)	Standard: 0 / Premium: 6.99 / Metal: 12.99	N26:0 / N26 You: 4.90 / N26 Metal: 14.90	Cuenta Personal: 0	Cuenta Multi-currency:0	Simple: 0 / Classic: 5.95 / Premium: 14.95
Número de empleados	1,596	1,561	1,551	1,900	370
Países que reciben apoyo	Reino Unido / Unión Europea / Australia	Reino Unido / Unión Europea	Reino Unido	Espacio Económico Europeo	Espacio Económico Europeo
Número de divisas	140	19	1 (pago en moneda extanjera con comisión)	40	19
Tipo de cambio interbancario	Sí	Sí	No (tipo impuesto por Mastercard)	Sí	No (0.5% comisión)
Número de usuarios (millones)	10	5	3.5	6	2
Tipo de clientes	Personal y Business	Personal y Business (solo en Eurozona)	Personal y Business	Personal y Business	Personal y Business
Recarga de Fondos	Transferencia, débito, crédito, Apple Pay, Google Pay, cajeros concretos, otro usuario	CASH26 (5 países), Transferencia SEPA (con comisión), Apple Pay, Google Pay, débito, otro usuario	Transferencia, débito, Apple Pay, Google Pay, cajeros concretos, otro usuario	Transferencia, débito, Apple Pay, Google Pay	Transferencia, débito, Apple Pay, Google Pay, cajeros concretos, otro usuario
Comisiones de transacciones en el extranjero	Standard: Gratis hasta 5,000£/9,000\$, Premium y Metal ilimitado; exceso de dinero y fines de semana 0,5%	Gratis	Gratis	1-3%	Simple: Gratis hasta 2,000€, Classic: 9,000€, Premium: Gratis
Comisiones en cajeros (moneda/mes)	Standard: Gratis hasta 200£/400\$, Premium: hasta 400£/700\$, Metal: 600£/1,500\$; 2% después	Retiro gratis 3-8 veces al mes en €, 1.7-2 % otra moneda	Gratis hasta 200£ en Reino Unido, 3% otro lugar	Gratis hasta 250\$, 2% después	Simple: Gratis hasta 200€, Classic: 900€; 2% después, Premium: Ilimitado
Seguros	Sí (Dispositivo y seguro médico internacional)	Sí (Dispositivo y seguro médico internacional)	Sí (seguro médico internacional)	No	No
Trading	Sí	No	No	No	No

Fuente: Elaboración propia (2020). Datos obtenidos de Revolut, N26, Monzo, Transferwise, Monese,

Techcrunch, Financial Times, iCompareFX, Fastgrowthbrands, Craft

#### **4.5 REVOLUT EN ESPAÑA**

Teniendo en cuenta el marco europeo, se puede observar la gran capacidad que Revolut ocupa entre los usuarios de las Fintech dentro del continente. No obstante, en España el panorama es distinto en cuanto al peso del unicornio tecnológico se refiere. El Neobanco con mayor número de usuarios en el país es BNext, con 400,000 clientes (Sarriés, 2020) dentro del territorio nacional. Con el objetivo de expandirse por México, el Neobanco español, que cuenta con la mayor tasa de crecimiento desde 2018, ha alcanzado acuerdos con empresas de inversión, seguros e hipotecas para ampliar su gama de productos tras su último levantamiento de capital a finales de 2019, donde recaudó 25 millones de euros (Dillet, 2019).

Mientras Revolut busca ampliar el mercado en España y, sobre todo en Europa, con el lanzamiento de su cuenta Junior para los más jóvenes, N26 le ha comido terreno en los últimos años dentro del territorio español. La empresa alemana cuenta con 400,000 clientes en el ámbito nacional, frente a los 300,000 del Neobanco inglés. Además, con su última financiación en el mes de mayo la empresa busca reforzar sus cuentas N26 You y N26 Metal tanto en España como en los países colindantes, con la mirada puesta en lograr alcanzar el millón de usuarios en nuestro país en 2021, como explica Francisco Sierra, director general de N26 en España (Alconada, 2020).

A pesar de que el sector de las Fintech no posee la misma fuerza en nuestro país en relación al mercado global (únicamente el 15% de españoles poseen cuenta en un Neobanco frente al 33% de media a nivel global (Alconada, 2020)), el coronavirus ha llevado a las PYMES y *startups* a trasladar sus cuentas a estos bancos digitales con el objetivo de abaratar costes. En total, se espera que el 34% (Economía de hoy, 2020) de estas empresas cambien a banco digital de forma definitiva a partir de la segunda mitad de 2020, alentando a los bancos y *startups* nacionales a desarrollar esta nueva forma de servicio financiero.

## **5. EMPRESAS DE TRANSACCIONES DE PAGO**

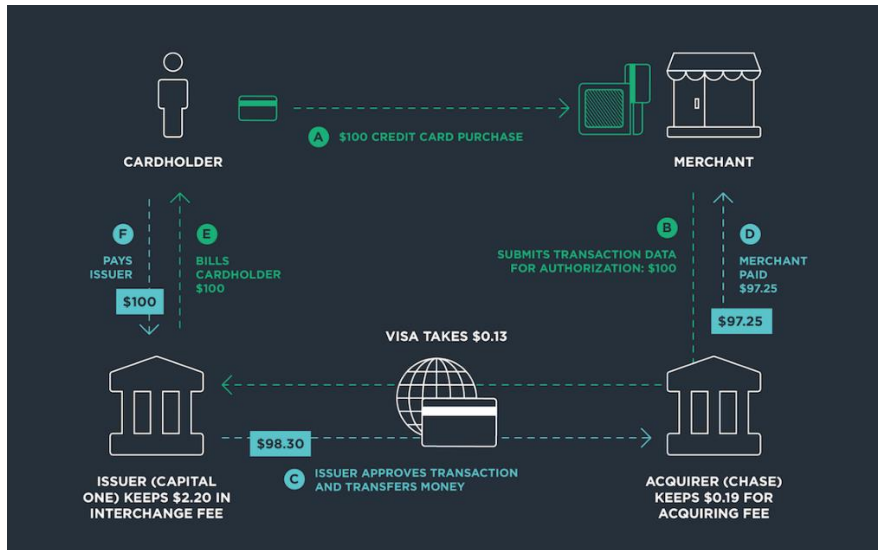
### **5.1 IMPORTANCIA DE ESTAS EMPRESAS**

Siempre se encuentran en un segundo plano con respecto a los bancos u otras instituciones financieras, pero las empresas de transacciones de pago son un pilar esencial sobre el que se apoya la mayor parte de transacciones monetarias. Es por ello necesario mencionar este tipo de compañías cuyo papel es vital para que los Neobancos puedan integrarse de manera definitiva en la sociedad. Por definición, las empresas de transacciones de pagos son servicios financieros que sirven como medio para gestionar los pagos de los consumidores. Estas empresas trabajan en los tres tipos de pagos (débito, crédito y prepago) que se llevan a cabo mediante una tarjeta (Steele, 2019).

En una transacción regular con una tarjeta de este servicio financiero intervienen cinco partes: además del procesador de pagos propiamente dicho, el evento incluye a un consumidor o titular de una cuenta y su banco emisor, así como a un comerciante y su banco adquirente. El titular de la cuenta utiliza una tarjeta bancaria de la marca de la empresa correspondiente (generalmente Visa o Mastercard) para realizar la compra. Una vez autorizada la transacción, el banco emisor paga el costo de la transacción (menos una tasa de intercambio) al banco adquirente. A continuación, se cobra al titular de la cuenta el costo de la transacción, menos un descuento para el comerciante. Las tasas de intercambio son fundamentales para proporcionar valor a los comerciantes que aceptan los productos de pago de estos servicios financieros.

Sin embargo, las empresas de transacción no generan ingresos por estas tasas. La tasa de descuento comercial ayuda a cubrir los costos del banco adquirente. Dentro de este sistema, donde estas empresas generan ingresos es cobrando a las instituciones financieras que emiten sus tarjetas una comisión basada en el volumen bruto de la moneda en función de la actividad del titular de la cuenta. Por lo tanto, en una transacción típica intervienen cinco partes: la empresa de transacción, el titular de la cuenta o consumidor, el banco emisor, el comerciante y el banco adquirente del comerciante. En la ilustración 8 se puede apreciar de manera más gráfica el funcionamiento de este proceso.

Ilustración 12. Los Principales Actores En El Procesamiento De Pagos



Fuente: Allison, B. C. (2019)

## 5.2 VISA Y MASTERCARD

Se puede considerar que, en la actualidad, existe un duopolio en relación a estos servicios financieros: Visa y Mastercard. Estas compañías han conseguido establecerse como referentes de procesadores de pagos en todo tipo de comercios. La gran mayoría de los ingresos de Visa y Mastercard provienen de las tasas pagadas por sus clientes; en este caso, sus clientes no son consumidores habituales. Más bien, los clientes de estos servicios financieros son instituciones financieras como los bancos que pagan una comisión por emitir tarjetas de crédito y débito con su marca.

Dada la importancia que tienen estas compañías en el sector bancario, los Neobancos han buscado establecer acuerdos para poder utilizar sus tarjetas a través de Visa o Mastercard. Inicialmente fue Mastercard quien tuvo un impacto mayor dentro del sector de las Fintech durante los primeros lanzamientos de los Neobancos. En 2017, Mastercard era el socio prominente entre los 30 servicios financieros más importantes de la banca digital en Europa. De acuerdo con el estudio New European Digital Banking Study, las empresas decidieron optar por tomar acuerdos con Mastercard debido a su conveniencia dentro de la banca europea y a sus soluciones ofertadas en la banca digital, siendo el ahorro de tiempo y la facilidad de uso los factores clave para que esta compañía haya obtenido este prestigio en la banca online (Mastercard, 2017). En 2019, el servicio financiero trabajaba con más de 60 bancos digitales en Europa, el doble que dos años atrás, mostrando la gran confianza depositada en Mastercard (Holt, 2019).

Asimismo, ha alcanzado acuerdos exclusivos con bancos de gran calibre como Monzo, Starling y Transferwise.

A pesar de que Visa comenzó con menor fuerza su introducción en la banca digital, ha sabido sobreponerse a la alta competitividad de su rival directo. A comienzos de 2018 Visa buscó asociarse con Neobancos europeos, debido a su rápida aceleración. Su mayor alianza fue a mediados de año cuando llegó a un acuerdo con Revolut, Neobanco líder del continente, para funcionar en pequeñas cantidades de sus tarjetas de débito y crédito. El resto de las transacciones para bancos digitales que ha llevado a cabo el servicio financiero son con empresas pequeñas, *startups* y bancos de menor tamaño como el banco georgiano Space.

Pese a lo cual, ha sabido instaurarse en el panorama Fintech gracias a sus últimos convenios. Revolut usará a Visa para expandirse en 24 nuevos mercados, para un total de 56 alrededor del mundo. El unicornio empleará el acuerdo con Visa para expandirse en Australia, Brasil, Canadá, Japón, Nueva Zelanda, Rusia, Singapur y los Estados Unidos. Además, el pacto seguirá con la expansión en América del Sur y Asia, así como Ucrania y Arabia Saudita en una fecha posterior. En concreto, alrededor del 75% del negocio de Revolut en nuevas regiones será con Visa, además de que será esta su compañía para las transacciones de pago cuando lance su tarjeta de crédito. Junto a esto, Visa busca expandirse mediante la adquisición de la *startup* Fintech Plaid, que se centra en el desarrollo de las APIs, permitiendo a los consumidores compartir sus datos con miles de aplicaciones. “La capacidad de Visa para ampliar la escala de Plaid será una llamada de atención para muchos bancos” (Commerce Ventures, 2020) menciona Jeremy Kuiper, director de estrategia de MetaBank, lo que permitirá al servicio financiero colocarse a la altura o incluso superar a Mastercard dentro de la industria Fintech.

Esto demuestra el peso que las empresas digitales están teniendo en el mercado, donde los servicios financieros deben adaptarse a las nuevas rutas para seguir boyantes, como estos dos gigantes financieros están llevando a cabo de cara al futuro, llegando al punto de desarrollar su propia tarjeta digital. Craig Vosburg, presidente de Mastercard de América del Norte explicó en su entrevista para la CNBC que, pese a los acuerdos de Visa, Mastercard va a seguir compitiendo por ser la empresa de transacciones puntera en el mercado: “Junto a Apple y Goldman Sachs, vamos a lanzar la primera tarjeta

digital. Utilizando características de seguridad muy revolucionarias, va a ser cuestión de segundos autenticar cualquier transacción y está disponible para que el titular de la tarjeta realice el movimiento de pasar la tarjeta de manera instantánea” (Mastercard, 2019).

## **6. CONCLUSIONES**

El trabajo busca indagar todo lo posible en el desarrollo de la banca digital. El objetivo del trabajo es exponer de manera precisa el crecimiento de este sector de las Fintech, dividiendo el mismo en tres ramas.

El primer objetivo es encontrar las claves del éxito del auge de los Neobancos. Para ello, lo primero ha sido entender cómo ha evolucionado la banca con el paso del tiempo, para posteriormente conocer en qué momento nos encontramos. Explicar las diferencias entre la banca digital y la banca tradicional pone en perspectiva ese desarrollo producido y las consecuencias que ha conllevado al acrecentamiento de los Neobancos. Con este contexto, se ha podido después hallar las razones por las que la banca online ha dado un paso al frente, teniendo en cuenta el estado en que la sociedad se encontraba cuando estos bancos digitales surgieron. Las principales razones alcanzadas del crecimiento del mercado de los Neobancos son: la crisis financiera de 2007-2008, la cual acrecentó la desconfianza en los bancos tradicionales; el desarrollo de la globalización, que ha dado pasado al surgimiento de la digitalización y a la creación del *ecommerce*; las medidas tomadas en relación a las barreras de entrada del mercado, convirtiendo el sector Fintech en un sector competitivo; y el compromiso con las PYMES, con una importancia colosal siendo el número más grande de empresas existentes en la actualidad.

El siguiente objetivo del trabajo es el de mayor profundidad. Ligado a las claves por las que los Neobancos han conseguido su apogeo, el estudio del mercado global pretende llevar a cabo un análisis del sector en función de cada continente. Previo al estudio ha sido indispensable explicar las características de estos bancos digitales, así como sus diferencias en función de la licencia bancaria. Para realizar estas observaciones se han

tenido en cuenta determinadas suposiciones que, observando finalmente los resultados, han servido para conocer las diferencias del desarrollo de los Neobancos entre las distintas regiones del planeta. Las suposiciones que se han tenido en cuenta son: Regulación, medidas tomadas en el desarrollo del mercado de Neobancos en cada continente; Población, la edad media y, en concreto, el porcentaje de población millennial en una región puede determinar el peso ofrecido a estos bancos emergentes; Importancia de las PYMES, empresas esenciales a las cuales los Neobancos deben darles la importancia requerida para poder crecer; y por último penetración de la digitalización, uso del Internet, acceso a las aplicaciones digitales y exposición a las nuevas tecnologías que permiten que los bancos digitales progresen con mayor facilidad de cara al público. Las conclusiones alcanzadas en el estudio decretan que estos factores han sido determinantes y han permitido, además, percibir el potencial que los continentes presentan dentro del mercado de cara al futuro. Europa y Asia son, actualmente, los continentes más avanzados en relación a los Neobancos, con América del Norte y Latinoamérica por detrás. También, se ha podido observar mediante este estudio cómo las tornas cambiarán en el futuro gracias a las proyecciones que presentan continentes como Australia, África y de igual manera Asia.

Posteriormente, el último objetivo propuesto pretende indagar de manera precisa sobre el Neobanco Revolut. Para tratar este punto, se ha seguido una serie de pautas que explican las razones de su apogeo, su modelo de negocio y acerca a conocer con profundidad el funcionamiento de un Neobanco, poniendo en perspectiva el mercado mediante la explicación de sus competidores. Además de conocer la influencia de Revolut en el mercado global, en este punto también se hace mención de su labor en el mercado español, con BNext como principal Neobanco español. Para poder entender de manera amplia el funcionamiento de estos bancos digitales es necesario tener en cuenta todos los actores que intervienen. Es por ello que el último punto va dirigido a las empresas de transacciones de pago, para poder entender mejor el funcionamiento de estas herramientas que permiten a los Neobancos ser más ágiles que la banca tradicional. Para ello, se ha explicado la función de estas empresas y su influencia en el mercado. También, se trata con detalle las dos compañías punteras, Visa y Mastercard, y el futuro previsto de cara al desarrollo Fintech.





## BIBLIOGRAFÍA

- Alconada, Á. G. (2020, mayo 30). Invertir en Bolsa española en tiempos de pandemia: misión imposible. Recuperado 28 de mayo de 2020, de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/05/05/companias/1588629979\\_151403.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/05/05/companias/1588629979_151403.html)
- Alconada, Á. G. (2020a, marzo 3). Solo el 15% de los españoles es usuario de una fintech y es un cliente infiel. Recuperado 28 de mayo de 2020, de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/03/02/companias/1583181288\\_171860.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/03/02/companias/1583181288_171860.html)
- Allison, B. C. (2019, marzo 12). The primary players in payments processing. Recuperado 2 de mayo de 2020, de <https://fin.plaid.com/articles/major-players-in-payment-processing/>
- Alois, J. D. (2020, mayo 3). Revolut & Chime: Two Digital Bank Founders Talk About Building the Bank of the Future. Recuperado 26 de mayo de 2020, de <https://www.crowdfundinsider.com/2020/05/160960-revolut-chime-two-digital-bank-founders-talk-about-building-the-bank-of-the-future/>
- Arias, M. (2015, 11 septiembre). 16 datos interesantes de las pymes de EEUU #ivlp. Recuperado 22 de junio de 2020, de <https://emprenderagolpes.com/16-datos-interesantes-de-las-pymes-de-eeuu-ivlp/>
- Australian Bureau of Statistics. (2019, junio). Australian Demographic Statistics. Recuperado 20 de junio de 2020, de [https://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/0/1CD2B1952AFC5E7ACA257298000F2E76?OpenDocument#:~:text=The%20median%20age%20\(the%20age,remained%20steady%20at%2037%20years](https://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/0/1CD2B1952AFC5E7ACA257298000F2E76?OpenDocument#:~:text=The%20median%20age%20(the%20age,remained%20steady%20at%2037%20years)
- Australian Government. (2016). Small Business Statistical Final Report. Recuperado 20 de junio de 2020, de [https://www.asbfeo.gov.au/sites/default/files/Small\\_Business\\_Statistical\\_Report-Final.pdf](https://www.asbfeo.gov.au/sites/default/files/Small_Business_Statistical_Report-Final.pdf)

- Balderton. (2020, febrero 25). Revolut raises \$500M in Series D funding - Balderton Capital. Recuperado 13 de mayo de 2020, de <https://www.balderton.com/news/revolut-raises-500m-in-series-d-funding-as-it-sets-sight-on-profitability-and-daily-adoption-in-2020/>
- Ballard, B. (2018, octubre 11). The unstoppable rise of neobanks. Recuperado 3 de mayo de 2020, de <https://www.worldfinance.com/banking/the-unstoppable-rise-of-neobanks>
- Banco Mundial. (2018, abril 19). Según la base de datos Global Findex, la inclusión financiera está aumentando, pero aún subsisten disparidades. Recuperado 15 de enero de 2020, de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/04/19/financial-inclusion-on-the-rise-but-gaps-remain-global-findex-database-shows>
- Barrett, N. (2016, diciembre 1). Why the Tube is an ad platform unlike any other. Recuperado 22 de mayo de 2020, de <https://www.marketingweek.com/exterion-media-tube-ad-platform-unlike/>
- Beasley, K. (2019, 21 octubre). Why the Future is African; And Why SMEs Should Lead the Way. Recuperado 19 de junio de 2020, de <https://nextbillion.net/future-african-smes/>
- Booth, J. (2020, enero 21). UK fintech Monese nears unicorn status. Recuperado 27 de mayo de 2020, de <https://www.cityam.com/uk-fintech-monese-nears-unicorn-status/>
- Botta, A., Digiacomo, N., Höll, R., & Oakes, L. (2018, enero 24). PSD2: Taking advantage of open-banking disruption. Recuperado 20 febrero de 2020, de <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/psd2-taking-advantage-of-open-banking-disruption>
- Bradley, S. (2018, abril 30). Everything you need to know about Revolut, the UK's digital banking unicorn. Recuperado 28 de abril de 2020, de <https://www.uktech.news/news/everything-you-need-to-know-about-revolut-the-uks-digital-banking-unicorn-20180427>
- Browne, R. (2019, julio 5). Inside Revolut's bid to be the Amazon of banking, and the lessons it's learned from breakneck growth. Recuperado 28 de abril de 2020, de <https://www.cnbc.com/2019/07/05/revolut-ceo-nikolay-storonsky-on-the-fintech-unicorns-journey.html>

- Burrows, L. (2020, marzo 27). Revolut Business Review: is it the best business account? Recuperado 25 de mayo de 2020, de <https://moneytothemasses.com/banking/revolut-business-review-is-it-the-best-business-account>
- Christensson, P. (2020, abril 18). Frontend Definition. Recuperado 14 de abril de 2020, de <https://techterms.com/definition/frontend>
- Ciobanu, M. (2020, marzo 12). Comparing neobank markets: Europe vs Latin America. Recuperado 3 de mayo de 2020, de <https://thepaypers.com/expert-opinion/comparing-neobank-markets-europe-vs-latin-america--1241108>
- Clark, D. (2019, noviembre 29). Europe: number of SMEs. Recuperado 3 de mayo de 2020, de <https://www.statista.com/statistics/878412/number-of-smes-in-europe-by-size/>
- Clemente, J. (2019, junio). Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2023. Recuperado 19 de junio de 2020, de <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>
- Commerce Ventures. (2020, enero 17). Visa's Buys Plaid: What Does It Mean? Recuperado 2 de mayo de 2020, de <https://medium.com/@commercevc/visas-buys-plaid-what-does-it-mean-49e6ad0d82e2>
- Craft Metrics. (2018, diciembre). Revolut stock price, funding rounds, valuation and financials. Recuperado 4 de mayo de 2020, de <https://craft.co/revolut/metrics>
- Crawley, J. (2020, abril 6). Australian neobanks face a sterner challenger than their UK equivalents did. Recuperado 6 de mayo de 2020, de <https://www.finextra.com/the-long-read/34/australian-neobanks-face-a-sterner-challenger-than-their-uk-equivalents-did>
- Dealroom. (2019, octubre). The State of European Fintech. Recuperado 21 de junio de 2020, de <https://blog.dealroom.co/wp-content/uploads/2019/10/The-State-of-European-Fintech-2019.pdf>
- Destino Negocio. (2015, octubre 17). Qué son los early adopters. Recuperado 23 de mayo de 2020, de <https://destinonegocio.com/pe/negocio-por-internet-pe-pe/la-importancia-de-los-clientes-early-adopters/>

- Díaz, C. (2020). Qué es un e-commerce: tipos de negocios y pasos para crearlo. Recuperado 2 de mayo de 2020, de <https://www.doofinder.com/es/blog/que-es-e-commerce>
- Díaz, K. (2019, 28 septiembre). Digitalización en Asia: Cómo una región está creando tendencias mundiales. Recuperado 21 de junio de 2020, de <https://www.avocommerce.com/post/digitalizaci%C3%B3n-en-asia>
- Dillet, R. (2017, noviembre 23). Revolut now has a million customers for its banking alternative. Recuperado 23 de mayo de 2020, de <https://techcrunch.com/2017/11/23/revolut-now-has-a-million-customers-for-its-banking-alternative/>
- Dillet, R. (2017a, septiembre 27). Revolut launches cell phone insurance in the UK. Recuperado 26 de mayo de 2020, de <https://techcrunch.com/2017/09/27/revolut-launches-cell-phone-insurance-in-the-uk/>
- Dillet, R. (2019, septiembre 30). Bnext raises \$25m for its mobile banking alternative. Recuperado 28 de mayo de 2020, de <https://techcrunch.com/2019/09/30/bnext-raises-25-million-for-its-mobile-banking-alternative/>
- Dillet, R. (2019a, julio 18). Banking startup N26 raises another \$170 million at \$3.5 billion valuation. Recuperado 27 de mayo de 2020, de <https://techcrunch.com/2019/07/17/banking-startup-n26-raises-another-170-million-at-3-5-billion-valuation/>
- D-Rating. (2019, mayo 21). La experiencia del cliente digital de la banca minorista en España. Recuperado 12 de diciembre de 2019, de <http://canelapr.com/wp-content/uploads/2019/05/Estudio-D-Rating-La-experiencia-del-cliente-digital-de-la-banca-minorista-en-Espa%C3%B1a-final.pdf>
- Economía de Hoy. (2020, junio 1). Neobancos ante el coronavirus: el 70% de las pymes y startups españolas considera cambiarse a uno de ellos. Recuperado 1 de junio de 2020, de <https://www.economiadehoy.es/neobancos-ante-el-coronavirus-el-70-por-ciento-de-las-pymes-y-startups-espanolas-considera-cambiarse-a-uno-de-ellos>
- Eurostat. (2019, julio). Status - Eurostat. Recuperado 21 de junio de 2020, de <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20170215-.+>

- EVO Banco. (s. f.). Bancos Online En España: Tendencias En Dos Décadas De Historia. Recuperado 12 de junio de 2020, de <https://www.evobanco.com/ayuda/al-dia-con-EVO/banca-online/bancos-online-en-espana/>
- Feria, J. M. (2017). Historia de La Banca Electronica. Recuperado 12 de diciembre de 2019, de <https://es.scribd.com/document/263431191/Historia-de-La-Banca-Electronica>
- Fernández, H. (2019, diciembre 20). ¿Qué es una startup? Recuperado 4 de mayo de 2020, de <https://economyatic.com/que-es-una-startup/>
- FinExtra. (2013, noviembre 18). UK's first online banking service Homelink hits 30. Recuperado 18 de enero de 2020, de <https://www.finextra.com/newsarticle/25443/uks-first-online-banking-service-homelink-hits-30>
- FinExtra. (2019, enero 29). Revolut goes live with ClauseMatch. Recuperado 14 de mayo de 2020, de <https://www.finextra.com/pressarticle/77105/revolut-goes-live-with-clausematch>
- FinExtra. (2020, marzo 10). Revolut rolls out Perks feature to UK customers. Recuperado 26 de mayo de 2020, de <https://www.finextra.com/pressarticle/81752/revolut-rolls-out-perks-feature-to-uk-customers>
- Gobierno de España. (2010). Definición de PYME en la UE. Recuperado 3 de mayo de 2020, de <http://www.ipyme.org/es-ES/UnionEuropea/UnionEuropea/PoliticaEuropea/Marco/Paginas/NuevaDefinicionPYME.aspx>
- Green, R. (2019, diciembre 5). How 26 Upstarts are Winning Customers and Pivoting from Hyper-growth to Profitability in a \$27 Billion Market. Recuperado 13 de abril de 2020, de <https://www.businessinsider.com/global-neobanks-report>
- Green, R. (2019, diciembre 5). THE GLOBAL NEOBANKS REPORT: How 26 upstarts are winning customers and pivoting from hyper-growth to profitability in a \$27 billion market. Recuperado 6 de enero de 2020, de <https://www.businessinsider.com/global-neobanks-report?international=true&r=US&IR=T>
- Holt, M. (2019, agosto 3). Master of the Cards: How Legacy Brand Mastercard has Led the Finance Category to Success. Recuperado 14 de abril de 2020, de

<https://worldfinancialreview.com/master-of-the-cards-how-legacy-brand-mastercard-has-led-the-finance-category-to-success/>

Imaginario, A. (2019, 19 septiembre). Significado de Globalización. Recuperado 19 de junio de 2020, de <https://www.significados.com/globalizacion/>

InComm. (2018, diciembre 12). InComm Partners with Revolut to Launch Prepaid Cards at wilko Stores in the UK. Recuperado 14 de mayo de 2020, de <https://www.prnewswire.com/news-releases/incomm-partners-with-revolut-to-launch-prepaid-cards-at-wilko-stores-in-the-uk-300763545.html>

Johnson, J. (2020, 10 febrero). Internet usage in Europe. Recuperado 21 de junio de 2020, de <https://www.statista.com/topics/3853/internet-usage-in-europe/#:%7E:text=85%20percent%20of%20European%20households,connection%20in%20Europe%20in%202016.>

Kharpal, A. (2018, abril 26). Revolut becomes latest fintech unicorn after \$250 million funding gives it a \$1.7 billion valuation. Recuperado 28 de abril de 2020, de <https://www.cnbc.com/2018/04/26/revolut-raises-250-million-in-funding-at-1-point-7-billion-valuation.html>

Kunthara, S. (2020, febrero 25). London-Based Digital Bank Revolut Raises \$500M To Reach \$5.5B Valuation. Recuperado 29 de abril de 2020, de <https://news.crunchbase.com/news/london-based-digital-bank-revolut-raises-500m-to-reach-5-5b-valuation/>

Martín, J. L. V. (2017, julio 20). La banca tradicional y los nuevos conceptos emergentes. Recuperado 15 de enero de 2020, de <http://www.soyeconomista.com/mercados-financieros/banca-tradicional/>

Mastercard. (2017, junio). "European Digital Banking Study By Mastercard". Recuperado 14 de abril de 2020, de [https://newsroom.mastercard.com/eu/files/2017/07/Mastercard\\_European-Digital-Banking-Study\\_Chartreport.pdf](https://newsroom.mastercard.com/eu/files/2017/07/Mastercard_European-Digital-Banking-Study_Chartreport.pdf)

- Mastercard. (2019, marzo 25). A Card for Our Digital Era. Recuperado 25 de mayo de 2020, de <https://newsroom.mastercard.com/2019/03/25/a-card-for-our-digital-era/>
- Medici. (2019, octubre 29). Regulatory Framework: Gaps & Opportunities to Support Growth of Neobanks. Recuperado 4 de marzo de 2020, de <https://gomedici.com/regulatory-framework-gaps-opportunities-to-support-growth-of-neobanks>
- Medium. (2018, octubre 3). Is Fintech More Secure than Traditional Banks? Recuperado 16 de enero de 2020, de <https://medium.com/fsbtapi/forty-seven-fintech-secure-bf6e5a8ae35e>
- Menéndez, F. (2018, 20 septiembre). 'Millennials': the force of change in Latin America. Recuperado 20 de junio de 2020, de <https://www.bbva.com/en/millennials-force-change-latin-america/>
- Meredith, S. (2019, mayo 21). PSD2: Regulatory Revolution for Payments, or Impending Tech Mess? Recuperado 18 de abril de 2020, de <https://www.finextra.com/blogposting/17264/psd2-regulatory-revolution-for-payments-or-impending-tech-mess>
- Miller, Z. (2019, febrero 5). Growing distribution for its business accounts, Revolut partners with WeWork – Tearsheet. Recuperado 14 de mayo de 2020, de <https://tearsheet.co/new-banks/growing-distribution-for-its-business-accounts-revolut-partners-with-wework/>
- MrChagle, G. (2019, mayo 19). Revolut Community, unable to create new topic. Recuperado 13 de mayo de 2020, de <https://community.fintechtalk.co.uk/t/revolut-community-unable-to-create-new-topic/1525>
- MuleSoft. (s. f.). What is an API? (Application Programming Interface). Recuperado 3 de marzo de 2020, de <https://www.mulesoft.com/resources/api/what-is-an-api>
- Muro, M. (2018, 12 octubre). Digitalization and the American workforce. Recuperado 22 de junio de 2020, de <https://www.brookings.edu/research/digitalization-and-the-american-workforce/>
- N26. (s. f.). Comparar precios y cuentas de N26. Recuperado 27 de mayo de 2020, de <https://n26.com/es-es/cuentas>



Neobank Market. (2020, 12 junio). List of Neobanks. Recuperado 17 de junio de 2020, de <https://neobankmarket.com/list-of-neobanks/>

Nonninger, L. (2020, 1 abril). THE GLOBAL SMB NEOBANKS REPORT: How 17 upstarts are tailoring solutions to tap the \$850 billion annual opportunity in addressing the unmet needs of SMBs. Recuperado 19 de junio de 2020, de <https://www.businessinsider.com/global-small-business-neobanks-report?IR=T>

O'Chee, K. (2020, marzo 5). Why neobanks offer better savings rates than the big four banks. Recuperado 6 de mayo de 2020, de <https://mozo.com.au/neobanks/articles/why-neobanks-offer-better-savings-rates-than-the-big-four-banks>

Ohr, T. (2017, octubre 26). London-based fintech startup Revolut signs up 16,000 European companies to its business service withing just 4 months. Recuperado 13 de mayo de 2020, de <https://www.eu-startups.com/2017/10/london-based-fintech-startup-revolut-signs-up-16000-european-companies-to-its-business-service-withing-just-4-months/>

PricewaterhouseCoopers. (2019). Neobanks and the next banking revolution. Recuperado 6 de febrero de 2020, de <https://www.pwc.in/consulting/financial-services/fintech/fintech-insights/neobanks-and-the-next-banking-revolution.html>

Reuters. (2018, enero 17). Thomas Cook partners with fintech firm for pay-per-day travel insurance. Recuperado 14 de mayo de 2020, de <https://www.reuters.com/article/thomas-cook-grp-insurance-revolut/thomas-cook-partners-with-fintech-firm-for-pay-per-day-travel-insurance-idUSL8N1PC1FR>

Revolut. (2019). What's available to trade? | Revolut Help Centre. Recuperado 26 de mayo de 2020, de <https://www.revolut.com/help/exploring-revolut/trading/trading-stocks/what-s-available-to-trade>

Revolut. (2020). Satisface tus metas financieros con Vaults. Recuperado 25 de mayo de 2020, de <https://www.revolut.com/es-ES/satisface-tus-metas-financieros-con-vaults>

Revolut. (2020, marzo 19). A message from our founder CEO. Recuperado 22 de mayo de 2020, de <https://blog.revolut.com/a-message-from-our-founder-ceo/>

Revolut. (s. f.). Revolut - una forma mejor de gestionar tu dinero. Recuperado 1 de junio de 2020, de <https://www.revolut.com/es-ES>

Reynolds, J. (2019, octubre 2). Revenues swell to over £58m at Revolut, but losses more than double to over £32m - AltFi News. Recuperado 4 de mayo de 2020, de [https://www.altfi.com/article/5798\\_revenues-swell-350-to-over-38m-at-revolut-but-losses-more-than-double-to-over-32m](https://www.altfi.com/article/5798_revenues-swell-350-to-over-38m-at-revolut-but-losses-more-than-double-to-over-32m)

Rios, A. M. (2020, enero 10). Population with bank accounts in Latin America by country 2017. Recuperado 5 de mayo de 2020, de <https://www.statista.com/statistics/1048783/population-bank-account-latin-america-country/>

Rooney, K. (2020, febrero 11). Fintech Varo gets one step closer to becoming an actual bank: «We see it as a pretty big moat». Recuperado 5 de mayo de 2020, de <https://www.cnbc.com/2020/02/11/start-up-bank-varo-gets-approval-to-become-a-full-scale-bank.html>

Sarreal, R. (2019, mayo 21). History of Online Banking: How Internet Banking Went Mainstream. Recuperado 15 de diciembre de 2019, de <https://www.gobankingrates.com/banking/banks/history-online-banking/>

Sarriés, N. (2020, febrero 12). Bnext obtiene licencia del Banco de España. Recuperado 28 de mayo de 2020, de <https://www.expansion.com/empresas/banca/2020/02/12/5e4308aee5fdeabc348b4640.html>

Savings.com. (2020, marzo 28). 86 400 Savings Accounts - Details & Information. Recuperado 30 de marzo de 2020, de <https://www.savings.com.au/savings-account-providers/86400-savings-accounts>

Seaketso, T., & Maharaj, P. (2019). The Deloitte Global Millennial Survey 2019. Recuperado 19 de junio de 2020, de <https://www2.deloitte.com/za/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

Sekulits, C. (2019, 21 enero). Las «fintech» ponen el foco en las pequeñas empresas. Recuperado 19 de junio de 2020, de <https://www.expansion.com/pymes/2019/01/21/5c41b452e2704e3b478b4584.html>

Selfkey. (2019, diciembre 27). Mobile Banking VS Traditional Banking. Recuperado 4 de abril de 2020, de <https://selfkey.org/mobile-banking-vs-traditional-banking/>

Shakespeare, S., Kellner, P., Rowe, O., & Studzinski, J. (2013, abril). Public Trust In Banking. Recuperado 17 de junio de 2020, de [https://cdn.yougov.com/cumulus\\_uploads/document/y1f7gpof19/Public\\_Trust\\_in\\_Banking\\_Final.pdf](https://cdn.yougov.com/cumulus_uploads/document/y1f7gpof19/Public_Trust_in_Banking_Final.pdf)

Shevlin, R. (2019, mayo 2). Why People Don't Switch Banks Anymore. Recuperado 23 de mayo de 2020, de <https://www.forbes.com/sites/ronshevlin/2019/05/01/why-are-fewer-consumers-switching-banks-because-checking-accounts-have-become-paycheck-motels/#534d8fb32aa9>

Sidhu, L. (2019, noviembre 26). Why Fintech is Disrupting Traditional Banking. Recuperado 16 de enero de 2020, de <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/fintech-disrupting-traditional-banking/>

Significados. (2018, 9 octubre). Significado de Millenials. Recuperado 19 de junio de 2020, de <https://www.significados.com/millenials/>

Smith, O. (2018, abril 27). How Nikolay Storonsky Took Revolut From \$350m To A \$1.7bn Valuation In Just Six Months. Recuperado 28 de abril de 2020, de <https://www.forbes.com/sites/oliversmith/2018/04/26/how-nikolay-storonsky-took-revolut-from-350m-to-a-1-7bn-valuation-in-just-six-months/#4b0a84826aa3>

Smythe, G. (2020, marzo 31). Alternative to Revolut Digital Banking & International Money Transfers. Recuperado 27 de mayo de 2020, de <https://www.icomparefx.com/revolut-competitors-and-alternatives/>

Son, H. (2019, junio 17). This branchless bank quadrupled its customer base to 4 million in a single year. Recuperado 2 de mayo de 2020, de <https://www.cnbc.com/2019/06/12/chime-has-quadrupled-its-customer-base-to-4-million-in-a-single-year.html>

- Statista. (2015, diciembre). Edad media de la población estadounidense. Recuperado 22 de junio de 2020, de <https://es.statista.com/estadisticas/634935/edad-media-de-la-poblacion-estadounidense-1960/#:~:text=En%202014%2C%20la%20edad%20media,era%20aproximadament e%2037%2C7%20a%C3%B1os.>
- Steele, J. (2019, julio 15). Visa or Mastercard—what’s the difference, anyway? Recuperado 13 de abril de 2020, de <https://www.marketwatch.com/story/visa-or-mastercardwhats-the-difference-anyway-2019-07-15>
- Streeter, B. (2020, febrero 18). The financial brand - Google zoeken. Recuperado 13 de abril de 2020, de <https://www.google.com/search?q=the+financial+brand>
- Taghizadeh-Hesary, F & Yoshino, N. (2018, diciembre). The Role of SMEs in Asia and Their Difficulties in Accessing Finance. Recuperado 21 de junio de 2020, de <https://www.adb.org/publications/role-smes-asia-and-their-difficulties-accessing-finance>
- Tesfaye, M. (2020, marzo 19). EVOLUTION OF THE US NEOBANK MARKET: Why the top US digital-only banks are growing in the banking sector. Recuperado 5 de mayo de 2020, de <https://www.businessinsider.com/evolution-of-the-us-neobank-market?IR=T>
- Ucha, A. P. (2015, septiembre 30). Capital Riesgo – Private Equity - Definición, qué es y concepto. Recuperado 13 de mayo de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/capital-riesgo.html>
- Velázquez, F. (2020, 8 enero). Adiós a (casi todas) las comisiones de los bancos. Llegan los Neobanks. Recuperado 19 de junio de 2020, de <https://www.entrepreneur.com/article/344598>
- Victoria147. (2020, febrero 7). ¿Qué son las compañías unicornio? Recuperado 28 de abril de 2020, de <https://www.entrepreneur.com/article/268414>
- Wangari, N. (2018, 9 marzo). African Millennials: The Myths, The Reality. Recuperado 19 de junio de 2020, de <https://www.geopoll.com/blog/african-millennials-myths-reality/#:~:text=Out%20of%20a%20population%20of,and%20they%20are%20the%20majority.>

Wood, S. (2019, noviembre 27). Latin America Roundup: Neobanks Raise \$250M+; Softbank Backs VTEX. Recuperado 5 de mayo de 2020, de <https://techcrunch.com/2019/11/27/latin-america-roundup-neobanks-raise-205m-softbank-backs-vtex/>

Woodford, I. (2020, mayo 15). What does a 40% downround mean for Monzo? Recuperado 27 de mayo de 2020, de <https://sifted.eu/articles/monzo-downround-coronavirus/>

Worldometer. (2020). Population of Asia. Recuperado 21 de junio de 2020, de [https://www.worldometers.info/world-population/asia-population/#:%7E:text=Asia%20Population%20\(LIVE\)&text=The%20population%20density%20in%20Asia,387%20people%20per%20mi2\).&text=The%20median%20age%20in%20Asia%20is%2032.0years](https://www.worldometers.info/world-population/asia-population/#:%7E:text=Asia%20Population%20(LIVE)&text=The%20population%20density%20in%20Asia,387%20people%20per%20mi2).&text=The%20median%20age%20in%20Asia%20is%2032.0years)

Zhou, Y. (2020, marzo 2018). OneConnect Joins IDC'S Financial Insight's FinTech Fast 101 List of Leading FinTech Companies in Asia. Recuperado 18 de abril de 2020, de <https://www.businesswire.com/news/home/20200318005262/en/OneConnect-Joins-IDC%E2%80%99s-Financial-Insights%E2%80%99-FinTech-Fast>